

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců
ve zvoleném podniku**

Bc. Lucie Hamplová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Hamplová

Provoz a ekonomika

Název práce

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Název anglicky

Recruitment and Adaptation of Employees in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, výběr, metody výběru, adaptace, adaptační proces

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení a užitečné rady při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji Personálnímu úseku Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. za poskytnutí potřebné dokumentace pro zpracování praktické části a ochotným zaměstnancům za zodpovězení položených otázek, vyplnění anonymních dotazníků pro zpracování dotazníkového šetření a za předání praktických zkušeností z personálního řízení.

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Souhrn

Diplomová práce se zabývá procesem vyhledáváním, výběrem a adaptací zaměstnanců ve zvoleném podniku. Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat a zhodnotit systém vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku. V případě zjištěných nedostatků jsou vedení navržena vhodná opatření k jejich odstranění. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretická východiska a praktickou část. Teoretická východiska zaměřena na řízení lidských zdrojů a úlohu personálního řízení, následně je detailněji popsán proces vyhledávání, výběru a adaptace. Praktická část práce definuje systém vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců na základě prostudování organizačních směrnic a vnitřních dokumentů ve zvoleném podniku. Dále zkoumá spokojenost zaměstnanců s procesy a pohled personálního pracovníka. Techniky sběru dat zahrnovaly studium dokumentů, osobní rozhovor s personalistou a dotazníkové šetření. Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření jsou vyhodnoceny závěry s poukázáním na zjištěné nedostatky a navržení doporučení pro zlepšení procesu adaptace.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, personální řízení, zaměstnanec, vyhledávání, externí zdroje, interní zdroje, výběr, metody výběru, výběrové řízení, adaptace, adaptační proces.

Recruitment and Adaptation of Employees in Selected Company

Summary

The thesis relates with searching, selection and adapting employees in selected company. The main aim of thi work is to define and evaluate management, system of searching, selection and adapting new employees in conditions of a concrete company and in the case of ascertained defects, suitable solving are suggested to its elimination. The thesis is divided in to two parts, theoretic and practical part. In theoretic part the attention is focused on human resources and staff department first, then the process of searching, selection and adapting is described in details. The practical part of the thesis defines the system of searching, selection and adapting of employees, it is accomplished on the basis of the analysis of organizing rules and inner documents of chosen company, and workers' satisfaction with the process and the personnel officer's view. The techniques of collecting datas included the analysis of documents, personal interviews and questionnaires. On the basis of the results of a quantitative and qualitative survey the summary is evaluated with the attention on found defects in the branch searching, selection and adapting employees and the recommendations aiming to improve present condition are defined.

Keywords:

Human resources, personal management, employees, searching, external sources, internal sources, selection, methods of seleciton, selection procedure, adapting, adapting process.

OBSAH

1 ÚVOD	12
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	16
3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů	16
3.1.1 Vymezení pojmů.....	16
3.1.2 Strategie a řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.3 Personální činnosti	18
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	19
3.2.1 Metody získávání pracovníků – podmínky a zdroje.....	20
3.2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	23
3.2.3 Popis a specifikace pracovního místa	24
3.2.4 Specifikace požadavků na pracovníka	24
3.2.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.....	25
3.3 Výběr pracovníků.....	26
3.3.1 Zásady výběru zaměstnanců	28
3.3.2 Metody výběru.....	29
3.3.3 Postup při výběru zaměstnanců	32
3.3.4 Závěrečná fáze – výběr zaměstnanců a oznámení výběru	33
3.4 Adaptace zaměstnanců	34
3.4.1 Roviny adaptace.....	37
3.4.2 Řízení adaptace	39
3.4.3 Nástroje adaptačního procesu	40
3.4.4 Způsoby rotace.....	42

3.4.5	Hodnocení adaptace zaměstnanců	43
4	VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	44
4.1	Charakteristika společnosti Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. a jeho stručná historie.....	44
4.1.1	Základní identifikační údaje o DP, a. s.	47
4.1.2	Ekonomika společnosti	48
4.1.3	Struktura podniku	50
	Základní úrovně řízení v DP, a. s.....	50
4.2	Řízení lidských zdrojů DP, a. s.	51
4.2.1	Vytváření a analýza pracovního místa.....	52
4.2.2	Metody vyhledávání a výběru zaměstnanců.....	54
4.2.3	Standardizovaný adaptační proces v DP.....	63
4.2.4	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	69
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	74
4.3.1	Charakteristika první skupiny – zaměstnanci	75
4.3.2	Charakteristika druhé skupiny – personalisté	86
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	92
5.1	Návrhy ke zlepšení v personální oblasti Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.94	
6	ZÁVĚR.....	98
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
8	PŘÍLOHY	104

Seznam grafů

Graf 1 Počet zaměstnanců (evidenční stav) k 31. 12. 2015	54
Graf 2 Mzdové náklady v tis. Kč za rok 2015	73
Graf 3 Způsob získávání informací o volné pracovní pozici.....	76
Graf 4 Reakce personalisty v čase	76
Graf 5 Způsob pozvání k výběrovému řízení	77
Graf 6 Způsob průběhu výběrového řízení	78
Graf 7 Srozumitelnost dotazů při výběrovém řízení.....	78
Graf 8 Oznámení výsledku přijímacího pohovoru	79
Graf 9 Průběh výběrového řízení.....	80
Graf 10 Seznámení s adaptačním procesem	81
Graf 11 Připravenost mentora na setkání.....	81
Graf 12 Připravenost pracoviště	82
Graf 13 Osobní pohovory v průběhu adaptačního procesu	83
Graf 14 Nároky v průběhu adaptace	83
Graf 15 Spokojenost s adaptačním procesem	84
Graf 16 Dostatečná délka adaptačního procesu	85
Graf 17 Preference zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	86
Graf 18 Metody výběru uchazeče	87
Graf 19 Stanovený čas výběrového řízení	87
Graf 20 Postoj k uchazečům	88
Graf 21 Srozumitelnost otázek	88
Graf 22 Odborné znalosti uchazeče	89
Graf 23 Vlastnosti uchazeče	89
Graf 24 Prostor pro připravenost/ sebe prezentaci.....	90
Graf 25 Předpoklad začlenění se do pracovní skupiny.....	90
Graf 26 Důvod odchodu z předchozího zaměstnání.....	91
Graf 27 Důvody nepřijetí.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti	45
----------------------------------	----

Seznam schémat

Schéma 1 Výběrové řízení uchazečů z interních a externích zdrojů	56
Schéma 2 Postup při obsazování volných pracovních míst	57
Schéma 3 Obsazení volného pracovního místa přímým výběrem	58
Schéma 4 Obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením	59
Schéma 5 Systém personálních rezerv	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní identifikační údaje společnosti	47
Tabulka 2 Investice 2015	48
Tabulka 3 Výše ročních odměn od září 2016	51
Tabulka 4 Počet zaměstnanců dle profesních kategorií za rok 2015	53
Tabulka 5 Mzdové náklady v tis. Kč. a průměrná mzda v Kč za rok 2015	72
Tabulka 6 Cenová kalkulace uvítacího balíčku	95

Seznam použitých zkratk

ABP – Absolventský program

AMP – Absolventský motivační program

AP – Adaptační proces

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DP – Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s.

EG – Elanor Global – softwarový produkt pro zpracování oblasti lidských zdrojů

EP – Elektrické podniky

MHD – Městská hromadná doprava

OP – Odborná praxe

OV – Odborný výcvik

PO – Požární ochrana

SPŠD – Střední průmyslová škola dopravní

1 ÚVOD

Problematika personálního opatření se dostává stále více do zorného úhlu podniků. Je tomu zřejmě proto, že pro optimální zajištění chodu podniku je důležité využít a pracovat se zdroji, které má k dispozici. Jedním z těchto zdrojů, vedle materiálních, finančních a informačních, je lidský kapitál. Právě lidský kapitál v mnohých případech rozhoduje, zda bude podnik úspěšný či nikoliv. Lidé patří k nejcennějšímu kapitálu podniku a je nezbytné zajistit pro podnik nejvhodnější zaměstnance, využít jejich potenciál a následně je dlouhodobě udržet.

Vyhledávání lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Způsob zajištění bývá odlišný. Předchází mu stanovení požadavků na konkrétní pracovní místo. Taktéž je nutné zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečný počet vhodných uchazečů. Se zvětšujícím se významem lidského faktoru bývá kladen větší důraz i na strategie lidských zdrojů, jež by měly zajistit potřeby vyplývající ze strategie celého podniku, ale také v souladu s podnikovou filosofií.

Dalším neméně důležitým krokem je výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Ačkoliv jde o oblast dílčí, je sama o sobě dosti důležitá a z hlediska času náročná. Tvoří proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích umožňující předvídat chování uchazeče na daném místě a úroveň pracovního výkonu. Průběh výběru, jeho kvalita a použité metody mají vliv na to, jaké zaměstnance bude mít podnik k dispozici. Pokud má podnik podávat mimořádné výsledky jako celek, musí mimořádné výsledky odvádět každý zaměstnanec.

Pro dosažení optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době, pro zapojení se nového zaměstnance do pracovního kolektivu, pro ztotožnění se s kulturou společnosti a její vizí je třeba poskytnout novému pracovníkovi dobře zpracovaný adaptační proces, jehož nejpodstatnější částí je poskytování zpětné vazby. Cílený a dobře řízený adaptační proces snižuje náklady podniku. Vhodně a individuálně sestavený adaptační plán s fungující zpětnou vazbou posiluje motivaci nového zaměstnance. Takovýto plán musí obsahovat přesně popsané a měřitelné cíle s konkrétními výstupy a výslovně specifikované odpovědnosti za zaškolení nového zaměstnance.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě studia odborných materiálů zhodnotit systém vyhledávání, výběr a proces řízení adaptace zaměstnanců v Dopravním podniku hlavního města Prahy, a. s. Výsledky prostudování následně zhodnotit v porovnání s teoretickými východisky literární rešerše a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Jednotlivé dílčí cíle diplomové práce zahrnují:

- Zpracování teoretických východisek k dané problematice.
- Charakteristiku vybraného podniku, popis jednotlivých personálních činností, představující náplň práce personálního útvaru (vyhledávání zaměstnanců, výběrové řízení pracovníků, jejich adaptace, hodnocení, vzdělání).
- Sběr vnitropodnikových dokumentů, pozorování.
- Přípravu, realizaci a vyhodnocení osobního rozhovoru s personalistou podniku.
- Přípravu dotazníku, realizaci a následné vyhodnocení dotazníkového šetření.
- Zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, spolu s návrhem řešení.

2.2 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí- teoretické a praktické. Teoretická část práce zahrnuje literární rešerši, která byla zpracována pomocí studia dokumentů, zahrnující odbornou literaturu, a to jak českou, tak zahraniční, zabývající se personalistikou, lidskými zdroji, procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Dále zahrnuje studium podnikové dokumentace. Část diplomové práce, zabývající se praktickou částí, konkrétně vlastním výzkumem, je zpracována na základě sběru dat, dotazníkového šetření a dalších materiálů Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s.

Při zpracování práce bylo využito následujících technik sběru dat:

- studium dokumentů;
- osobní rozhovor;
- dotazníkové šetření;
- pozorování.

Studium dokumentů proběhlo v období 11/2015 – 8/2016. Zahrnovalo prostudování odborné literatury a vnitropodnikové dokumentace. Studium dokumentů patří mezi nejčastěji využívané techniky sběru dat, která dle Hendla (2008) vede k odhalení a popisu zkoumaných dat. Šikýř (2012) souhlasí a dodává, že studium dokumentů usnadňuje přípravu rozhovorů a sestavování dotazníků.

Osobní rozhovor může probíhat strukturovanou (standardizovanou), semistrukturovanou (částečně standardizovanou) nebo nestrukturovanou formou (Majerová, 2000). Rozhovor byl veden na základě částečně standardizované formy, přímo ve společnosti se zaměstnanci personálního útvaru. Rozhovor byl vedený dle předem stanovených otázek a témat (Příloha 1), s celkovým počtem devíti položených otázek a to za účelem podrobněji rozebrat zkoumané téma a získat podkladová data. Osobní rozhovor probíhal v období 9/2016.

Pozorování je nejobecnější a základní metodou psychologie. Spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny pozorovatelem a v evidenci pozorovaných jevů. Pozorování bylo soustředěné na personální chod společnosti s účelem získat konkrétní představu o tom, jak zaměstnanci daného podniku mající na starost vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců, působí na samotné jedince, jaké jsou techniky a zpětná vazba právě od oslovené skupiny osob. Jednalo se o nezúčastněné, nestandardizované a zjevné pozorování v přirozených podmínkách. Pozorování proběhlo v období 9/2016.

Dotazníkové šetření byla poslední z technik sběru dat, jež byla využita. Cílem dotazníkového šetření bylo vyhodnotit názory oslovených respondentů na zavedený systém vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podniku ve vztahu k teoretickým východiskům nastudované odborné literatury. Osloveny byly dvě skupiny zaměstnanců podniku. První cílovou skupinou byli zaměstnanci, kteří se účastnili výběrového řízení jako uchazeči o zaměstnání a následně proces adaptace. Druhou cílovou skupinou byli

personalisté, kteří jsou přítomni výběrovému řízení a rozhodují o přijetí či nepřijetí uchazečů. Obsahem dotazníků byly jak otázky identifikační, které byly zaměřené na informace o respondentech, tak i otázky uzavřené, kdy dotazování vybírali z nabízených odpovědí. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno v relativních četnostech pomocí výsečových grafů a využitím programu Microsoft Excel. Dotazníkové šetření proběhlo v období 10/2016.

Vzorek respondentů obsahoval zaměstnance ze všech stupňů organizační struktury společnosti a proces vyhledávání, výběru a adaptace tak byl hodnocen na všech úrovních. Do dotazníkového šetření pro proces adaptace byli na základě podkladů personálního oddělení vybráni zaměstnanci s pracovní dobou šest let a méně. To z toho důvodu, že zaměstnanci s delší pracovní dobou by nebyli schopni odpovědět na proces adaptace vzhledem k tomu, že by popisovali proces, který již v podniku není aktuální. Proto nebyli dotazováni. V cílové skupině zaměstnanců bylo osloveno 250 respondentů Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s. Návratnost byla 225 dotazníků, tedy 90 %. V cílové skupině personalistů bylo osloveno 15 respondentů a návratnost byla 100%.

Byly vytvořeny tři dotazníky. Dva dotazníky byly zaměřené pro zaměstnance, kteří prošli procesem výběru a adaptace. Jeden dotazník byl zaměřen na personalisty, kteří jsou přímými účastníky procesu vyhledávání a výběru uchazečů. Každý dotazník obsahoval čistě identifikační otázky a prostor pro návrhy a připomínky. Další otázky obsahovaly převážně hodnotící škálu: „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“. Dotazník byl respondentům rozeslán elektronickou poštou spolu s aktivním odkazem na vyplnění. Jednotlivé odpovědi byly průběžně zaznamenávány jako zcela anonymní.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů, nejnovější koncepci personálního řízení, lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů“ (Armstrong, 2007).

Koubek (2001) dodává, že jakákoliv společnost může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využít: *materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování a lidské zdroje*.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace, které zobrazuje schéma (Příloha 2).

Milkovich a Boudreau (1993) doplňují, že ačkoliv stavby, zařízení a finanční prostředky jsou také pro společnosti nezbytné, zaměstnanci – *lidské zdroje* – jsou velmi důležití. Lidské zdroje jsou základním prvkem každého podniku. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, zajišťují služby, dohlíží na kvalitu, uplatňují produkty na trhu, alokují finanční zdroje a sestavují celkovou strategii a cíle podniku. Ta nemá pak šanci docílit těchto stanovených cílů bez efektivně pracujících lidí. Úkolem personálních manažerů je tedy ovlivňovat vztahy mezi podnikem a zaměstnanci.

3.1.1 Vymezení pojmů

Management, z anglického „*to manage*“, znamená zvládnout, vést, či řídit. Tento pojem lze vyložit jako soustavu názorů a činností, které využívá manažer ke zvládnutí svých povinností a dosažení stanovených cílů a plánů podniku.

Personální management, v anglickém jazyce „*Human Ressource Management*“, lze vysvětlit jako aktivity pro poskytování a koordinaci lidských zdrojů v podniku (Byars, Rue, 1987).

V dnešní době se ve spojení s řízením zaměstnanců používá řada termínů jako např. lidský kapitál, personální práce, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů.

Tyto termíny nenesou stejný význam. Mohou označovat rozdílné koncepte personální práce nebo vývojové fáze. Proto je zapotřebí pojmy vysvětlit a definovat.

Lidský kapitál je nejčastěji používán ve smyslu „zásoby znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe a pracovní sílu zhodnocují“ (Bakoš, Binek, Póč, 2006). Armstrong (2007) shrnuje lidský kapitál jako důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají společnosti. Považuje lidi za aktiva, jmění, bohatství a zdůrazňuje, že investice do lidí se zcela určitě vyplatí.

Personální administrativa se zaměřovala na pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů týkajících se zaměstnanců podniku (Koubek, 2001).

Personální řízení „vyjadřuje v nejširším slova smyslu vše, co se týká lidí působících v podnicích“ (Kociánová, 2010). Šikýř (2012) uvádí, že personální řízení představuje historicky druhou koncepci personalistiky (jako původní uvádí personální administrativu). Obměna v pojetí personalistiky byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostřující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce. Bláha a kol. (2005) pokládají řízení lidských zdrojů za jádro a nejdůležitější složku podnikového řízení. Armstrong (2002) upozorňuje na to, že řada personálních manažerů pokládá řízení lidských zdrojů jen za jiný název pro personální řízení, přičemž rozdíl spočívá v důrazu na zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholného managementu jako součást procesu strategického plánování podniku.

3.1.2 Strategie a řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) je účelem strategií lidských zdrojů regulovat vytváření a realizaci programů řízení lidských zdrojů. Prostředky, prostřednictvím kterých podnik sděluje všem, jichž se to týká, své záměry o tom, jak budou řízeny jejich lidské zdroje. Vytváří základnu pro strategické plánování a umožňují podniku posuzovat dosažený pokrok a hodnotit výsledky v porovnání s cíli.

Bláha a kol. (2005) připomíná, že má-li být tato strategie realistická a pro podnik užitečná, nemůže být vytvořena libovolně a v organizačním „vzduchoprázdnu“. Jak udává

Žufan (2012), pojetí strategického managementu je odlišné v různých podnicích a závisí především na tom, v jakém odvětví podniku působí.

Hlavním úkolem a cílem řízení lidských zdrojů je plnění hlavního cíle podniku. Koubek (2001) hlavní úkoly řízení lidských zdrojů odlišuje konkrétněji na několik dílčích úkolů jako je například: *Dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí s lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku. Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a mezilidské vztahy v podniku. Optimálně využívat pracovní síly v podniku – fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.*

3.1.3 Personální činnosti

Personalisté jsou specialisté, jejichž posláním je zajišťovat personální a sociální činnost společnosti. Jsou v každodenním styku se zaměstnanci i s partnery podniku. Náplní jejich práce je taktéž zabezpečovat spolupráci s vnějšími institucemi (personální agentury, úřad práce). V rámci podniku personalisté odpovídají za konkrétní rozhodování v hospodaření s pracovními silami na základě podnikem přijatých personálních koncepcí. Kahle a Stýblo (1994) upozorňují na součinnost personalistů s dalšími podnikovými manažery a výhodnost jejich úzké spolupráce.

Dle Koubka (2007) je k zajišťování personální práce třeba provádět řadu personálních činností. Následný přehled poskytuje představu, o které aktivity se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku: *vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a rozmisťování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, vzdělávání a rozvoj pracovníků s péčí o ně.*

Šikýř (2012) koresponduje a shrnuje, že úkolem personalistiky je zabezpečit podniku dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí dojde k dosažení strategických cílů podniku.

Armstrong (2007) spatřuje jako nejdůležitější to, že podnik a obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána.

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Pojem „vyhledávání“ a „získávání“ zaměstnanců autoři odborné literatury definují různě. Vyhledávání a navazující výběr pracovníků jsou stěžejními personálními činnostmi, zajišťující kvalitu lidí vstupujících do podniku (Kociánová, 2010). Na procesu získávání zaměstnanců bývá u většiny podniků kladen menší důraz pozornosti, než na výběr samotný, přestože získávání zaměstnanců je neméně důležitý proces.

„Cílem tohoto procesu je oslovit vhodné uchazeče pro stávající volné pozice a dovést je k aktivnímu navázání kontaktu s podnikem“ (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Vyhledávání pracovníků je základním podprocesem v procesu formování personálu podniku. Zahrnuje řadu činností, začínajících definicí požadavků na obsazení pracovního místa, přes analýzu vnitřního a vnějšího trhu práce, volbu způsobu jejich oslovení, až po volbu metod výběru a samotný výběr nejvhodnějšího kandidáta na pozici (Žufan, 2012).

Šikýř (2012) dodává, že účelem získávání zaměstnanců je navázat kontakt a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o pracovní pozici, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Podstatou je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání. Výsledkem procesu získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují potřebné požadavky pro výkon práce. Vhodné uchazeče následně zaměstnavatel pozve k výběru zaměstnanců.

Kvalita zaměstnanců v pracovním týmu je známkou úspěšného vedoucího zaměstnance. Pro nové zaměstnance je důležité disponovat dovednostmi a schopnostmi, které jsou pro výkon dané práce potřeba. Vyhovující výběr a následné udržení si kvalitních zaměstnanců lze považovat za měřítko při posuzování průměrného a výjimečného manažera (Dale, 2007).

Armstrong (2007) uvádí, že obecným cílem získávání zaměstnanců by mělo být získání s vynaložením minimálních nákladů na takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které je zapotřebí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Uvádí tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

Definování požadavků: *příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.*

Přilákání uchazečů: *prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.*

Vybírání uchazečů: *třídění žádosti, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, Assessment Centre, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.*

K dosažení cíle podniku je zapotřebí vytvořit profil odpovídající určitému typu uchazeče. Výchozím bodem pro vytvoření žádaného kvalifikačního profilu jsou požadavky na místo, které má být obsazeno. (Armstrong, 2002).

Bláha a kol. (2005) zjišťuje, že podniky často využívají vnější zdroje. Běžně se používají zejména v případech, kde jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání nebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči ze společnosti.

3.2.1 Metody získávání pracovníků – podmínky a zdroje

Autoři odborné literatury se shodují, že existuje celá řada metod získávání pracovníků. Záleží tedy pouze na podniku, kterou z metod využije, přičemž je obvyklé, že nepoužívají pouze jednu, ale dojde ke kombinaci několika z nich. Jedním z činitelů, který ovlivňuje úspěšnost podniku při obsazování pracovních míst, jsou vnitřní a vnější podmínky.

Proces získávání uchazečů je tvořen z několika na sebe navazujících kroků, během nichž se zaměstnanec i zaměstnavatel snaží získat dostatečné množství potřebných informací o sobě navzájem. Hlavními limity pro celý další proces získávání pracovníků jsou popisy obsazených míst (Zlámal, Horváth, 2009).

Koubek (2007) uvádí jako nejčastěji používané metody získávání zaměstnanců: *Uchazeči se nabízejí sami* (uplatňuje se nejčastěji v podnicích, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku), *doporučení současného zaměstnance podniku* (dochází k informování uvnitř podniku o volném pracovním místě), *přímé oslovení vyhlédnutého jedince*, *vývěsky a inzeráty ve sdělovacích prostředcích* (potenciální uchazeč podle zveřejněných informací

rozhodne, zda se o místo bude ucházet či nikoliv), *letáky vkládané do poštovních schránek*, *spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi* (školy často samy organizují „předvýběr“ a doporučují tak vhodného studenta či absolventa), *spolupráce s úřady práce* (úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro podnik), *využívání počítačových sítí*.

Bláha a kol. (2005) konstatuje, že podniky často využívají vnější zdroje. Běžně se používají zejména v případech, kde jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání nebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči ze společnosti.

Vnitřní zdroje

Kociánová (2010) sděluje, že pokud podnik obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, jedná se o výraz jeho personální politiky, možnost postupu v podniku je pro pracovníky motivující a v podniku si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Náklady na proces vyhledávání bývají nižší, místo je možné obsadit v krátkém čase a snižují se nároky na adaptaci pracovníků. Šikýř (2012) uvádí, že při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se používá intranetová inzerce, místní vývěska nebo nástěnka, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou či přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku. Kahle a Stýblo (1994) zdůrazňují důležitost osobních kontaktů a doporučení při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

Jak připomínají autoři Bláha a kol. (2005), Kociánová (2010), Koubek (2007), ale i Šikýř (2012) má obsazování pracovního místa z vnitřních zdrojů své výhody a nevýhody (Příloha 3).

Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s podnikem, který zaměstnání nabízí (Příloha 4).

Vnější zdroje

Za zaměstnance z vnějších zdrojů jsou považováni zaměstnanci jiných podniků, absolventi, nezaměstnaní.

V případech, kde jsou vyčerpány vnitřní příležitosti získávání, nebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s příznačnými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči podniku, jsou využívány vnější zdroje. Stýblo a kol. (2003), Koubek (2007) a Kociánová (2010) se ve svých publikacích shodují na identifikaci vnějších zdrojů, mezi které řadí:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí;
- zaměstnanci jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa;
- další zdroje, např.: důchodci, studenti, ženy po mateřské dovolené.

Armstrong (2007) oponuje, že v podnicích s důsledně uplatňovanou politikou rovných příležitostí trvají na tom, aby měli uchazeči z vnějších zdrojů stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnitřních zdrojů (Příloha 5).

Vnější podmínky

Demografické podmínky – proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility, další charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce.

Ekonomické podmínky – odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné (např. strukturální) změny vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.

Sociální podmínky – související především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, především s profesně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání, rodinnými orientacemi žen.

Technologické podmínky – vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících pracovních sil může přizpůsobovat jen zčásti a se zpožděním.

Sídelní podmínky – charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí, což může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce, ke specifičnosti trhu práce v zázemí podniku.

Politicko-legislativní podmínky – ovlivňují zaměstnávání tuzemských pracovníků v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání (např. na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství) či nařizují zaměstnávání určitých osob (osob se změněnou pracovní schopností).

3.2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Procesy získávání a výběru jsou úzce spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny k získávání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Procesu získávání se věnuje ve společnosti většinou méně pozornosti než výběru samotnému, avšak získávání zaměstnanců je neméně důležitý proces, sděluje Bláha a kol. (2005).

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“ (Šikýř, 2012).

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je společnost se svojí potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i stávající zaměstnanci společnosti, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci společnosti, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil (Koubek, 2003).

Werther a Davis (1992) pro srovnání definovali získávání jako postup, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento průběh začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Výsledkem je velké množství zájemců, z nichž si podnik vybere. Odpovědnosti za nové zaměstnance většinou leží na personálním oddělení. Tato odpovědnost je velmi důležitá, protože kvalita pracovní síly podniku závisí na kvalitě uchazečů o práci.

3.2.3 Popis a specifikace pracovního místa

Dle Žufana (2012) je definice požadavku na obsazení pracovního místa iniciační činností pro proces vyhledávání a výběru pracovníků. Vychází se přitom z personálního plánu nebo z okamžiku potřeby. Základem pro definování požadavku je popis pracovního místa. Jestliže má společnost dobře zpracovány popisy pracovních míst, není nutné při přípravě výběrového řízení vymýšlet požadavky na kvalifikaci, praxi a další měřitelné kompetence zaměstnance, který má pracovní místo zastávat.

Armstrong (2002) přikládá informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry. Je potřeba uvádět také pracovní podmínky na pracovním místě – mzdu/plat, zaměstnanecké výhody. Zvláštní požadavky na zaměstnance, jako např. výkon práce na různých místech, cestování nebo neobvyklá pracovní doba, by rovněž měly být zahrnuty v popisu pracovního místa.

Duchoň (2008) stručně popisuje pracovní místo jako „*Seznam povinností a požadovaných schopností pro dané pracovní místo.*“

3.2.4 Specifikace požadavků na pracovníka

Popis požadavků na zaměstnance velmi úzce souvisí s analýzou pracovního místa. Poskytuje přehled o tom, co se požaduje od držitele daného pracovního místa.

Schopnosti - znalosti a zvláštní požadované vloh a dovednosti jedince pro plnění příslušné role.

Zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.

Zvláštní požadavky - tam, kde polohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.

Vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.

Další požadavky - cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka.

Možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání (Armstrong, 2002).

Je třeba klást velký pozor, aby požadavky nebyly příliš nadhodnocené. Příliš vysoké nároky mohou odkládat potenciální zájemce o pracovní místo. Mezi „zvláštní“ požadavky na zaměstnance, Vajner (2007) zahrnuje bydliště v určité oblasti, možnost zůstat mimo domov po určitou dobu, práce o víkendech, vlastnictví automobilu, osobní flexibilitu.

3.2.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Volba dokumentů požadovaných od zájemců o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. Koubek (2007) dodává, že od uchazečů o zaměstnání se zpravidla vyžaduje: *dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi, reference z předchozího zaměstnání, průvodní dopis (uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá)*.

Podle Šikýře (2012) dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

Dotazník

Chráška (2007) porozuměl dotazníku jako soustavě předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba odpovídá písemně. Dle Duchoně (2008) je dotazník souhrn informací o uchazečově vzdělání, předchozích pracovních zkušenostech a ostatních doplňujících skutečnostech. Stýblo (2009) uvádí, že dotazník by měl zahrnovat základní údaje o uchazeči. Dále informace, které mohou přispět k odhadu vlastnosti uchazeče pro danou pracovní pozici a druh zaměstnání.

Životopis

Životopisy uchazečů o zaměstnání jsou pravděpodobně nejčastěji požadovanými dokumenty. Údaje obsažené v životopisech identifikují a charakterizují uchazeče o zaměstnání a umožňují posoudit způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Zaměstnavatelé často požadují takzvaný „*strukturovaný životopis*“, kdy očekávají, že uchazeči uspořádají životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků (Šikýř, 2012).

3.3 Výběr pracovníků

Cílem výběru je zvolit toho jedince, který je nejlépe schopen úspěšně vykonávat danou práci z těch, kteří jsou aktuálně k dispozici (Byars, Rue, 1987). Ve stádiu výběru je hlavním cílem získat konkrétnější představu o kandidátech, především o jejich schopnostech, dovednostech, vlastnostech a vytvořit seznam nejvhodnějších uchazečů o danou pozici. Volba metod samotného výběru bude vycházet z popisu pracovní pozice, nelze však opomenout nároky, které bude práce na uchazeče klást v určité pracovní skupině.

Bláha a kol. (2005) shledávají, že výběr uchazečů je důležitou částí řízení lidských zdrojů, která má návaznost na další personální činnosti: na plánování a získávání zaměstnanců, analýzu práce a pracovních míst, školení a rozvoj zaměstnanců. Šikýř (2012) zdůrazňuje, že zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, či sexuální orientace.

Jak popisuje Foot (2002), prosperující náborová kampaň vede k dostatečnému množství žádostí zaslaných lidmi, kteří jsou pro konkrétní volné místo vhodně kvalifikovaní. Následujícím úkolem je vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby.

Pět možných způsobů, jakou formou by měli potenciální uchazeči podávat své žádosti o místo, o kterých informuje Dale (2007):

Vyplnění formuláře žádosti

Formulářům dávají přednost velké společnosti, protože standardizují způsob, jakým jsou informace prezentovány tazatelům. Společnostem s velkým výkyvem takto standardizované informace usnadňují život – tazatelé vědí, kde hledat klíčové informace a naučí se rychle zpracovat velké množství formulářů.

Sepsání životopisu

Životopisy jsou často používaným a populárním způsobem podávání žádosti o místo. Uchazeč jej může využít opakovaně při žádání o různá místa, pouze průvodní dopis je zapotřebí modifikovat podle aktuální situace.

Zaslání dopisu nebo e-mailu

Z průvodního dopisu se lze hodně dozvědět, bez ohledu na to, jakou formou byl zaslán. Jelikož jeho forma ani obsah nejsou předepsány, je možné ze způsobu, jakým uchazeči k úkolu přistoupí, získat informace o jejich komunikačních dovednostech, myšlenkových procesech a o tom, jak jsou schopni strukturovat psaný dokument.

Telefonické kontaktování

Strukturovaný telefonický rozhovor umožňuje krátkou a cílenou konverzaci, pomocí které se vyloučí nevhodní zájemci. Tazatel může získat základní informace standardním způsobem a provést úvodní prověrku. Nicméně forma rozhovoru je omezená, tazatel musí mít připravené otázky, aby bylo zaručeno, že ke všem uchazečům bude přistupovat stejně.

Osobní setkání

Zaměstnanci podniku by měli být připraveni i na takovou situaci, aby byli schopni uchazečům vhodně odpovídat. Ať už se jedná pouze o informaci, jak podat žádost nebo o zodpovězení nevyhnutelné otázky. Nevhodná reakce může znamenat zmeškání příležitosti přijmout nového zaměstnance. Nevhodné jednání s uchazeči v raných fázích procesu může vést k nízkému počtu uchazečů, kteří se o volné pracovní místo nakonec budou ucházet.

Po získání potenciálních uchazečů o nabízenou pracovní pozici následuje samotný proces výběru nejvhodnějšího, případně nejvhodnějších z nich. Pro tyto účely se využívá několika metod, z nichž si společnost sama zvolí tu nejúčinnější, často volí kombinaci několika metod.

3.3.1 Zásady výběru zaměstnanců

Kociánová (2010) a Koubek (2007) souhlasí, že při použití jakékoliv metody výběru zaměstnanců je nutné dodržovat jisté zásady jako je například: Vzhledem k tomu, že při posuzování pracovní způsobilosti uchazečů pro obsazované pracovní místo je možné se setkat s různě přesnými a různě pravdivými informacemi, musíme neustále mít na zřeteli nezbytnost jejich verifikování. Poměřovat uchazeče nejen s požadavky pracovního místa, ale také s ostatními uchazeči. Proto je výhodné vybírat z přiměřeného množství uchazečů vyhovujících požadavkům pracovního místa a hledat toho, který vyhovuje nejlépe.

Dodržování základních zásad získávání je předpokladem k dosažení odpovídající kvality procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, stejně jako dobré pověsti zaměstnavatele mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání (Šikýř, 2012).

3.3.2 Metody výběru

Při výběru metody pro konkrétní výběrové řízení je vždy třeba vzít v úvahu její relevanci a validitu. **Relevancí se** rozumí vztah použité výběrové metody k významu pracovního místa. **Validitou** výběrové metody je pak stanovení pravděpodobnosti, že výběr zaměstnance bude úspěšný (Žufan, 2012). Kolman (2010) vysvětluje validitu při výběru zaměstnanců, jako skutečnou budoucí pracovní výkonnost zaměstnance. Pracovní výkonnost můžeme měřit například podle výsledků práce (počet vyrobených kusů, dosažený obrat) nebo podle hodnocení nadřízeného. Základními používanými metodami pro výběr pracovníků, jak jej formuloval Koubek (2004) (Příloha 6).

Předvýběr zaměstnanců

Ve většině případů přiláká úspěšná náborová kampaň více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory vést. Důležité je proto provést redukci uchazečů na přijatelný počet, což je označováno jako předvýběr. Ten je pak výběrovou procedurou, která je obvykle vykonávána na bázi písemných informací, které dodali uchazeči (Foot, Hook, 2002).

Testy pracovní způsobilosti

Jedná se o testy, kterými se zjišťuje, zda je zaměstnanec schopen zastávat a úspěšně vykonávat práci na obsazovaném místě. „*Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků a jejich používání se ve vyspělých zemích spíše snižuje*“ (Koubek, 1995). Někdy také tyto testy bývají označovány za testy psychologické. Mezi testy pracovní způsobilosti patří: *testy inteligence, testy schopností, testy vzdělanosti, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti.*

Přijímací pohovor

Šikýř (2012) formuluje výběrový pohovor jako osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání. Koubek (2007) označuje pohovor za nejpoužívanější, a je-li dobře připraven a prováděn, pak i nejlepší metodu výběru zaměstnanců. Dle Armstronga (2002) se jedná o „*nejběžnější metodu výběru pracovníků. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem o místo*“. Foot a Hook (2002) zjišťují, že téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu, ačkoliv výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostatečný. Z nedostatečné platnosti pohovorů vyplývá, že netestují to, co je jejich smyslem, například schopnost vykonávat dobře danou práci.

Je známo, že tazatelé si první dojem o uchazeči vytvoří během prvních 30 vteřin vzájemného setkání. Po úvodních dvou minutách se již vytvoří silný a trvalý názor (Dále, 2007), jenž je založen například na: *Informacích, které byly shromážděny z žádostí uchazečů, neformálních kontaktů a dalších aktivit, případně i referencí. Způsobu, jakým uchazeč vstoupí do místnosti, na jeho držení těla, na celkovém dojmu, který tvoří jeho oděv a osobní prezentace, co řekne, jak se chová.*

Bláha a kol. (2005) rozlišují dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů:

Nestrukturovaný rozhovor - není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče. Tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získat a nemají základ pro strukturování rozhovoru.

Strukturovaný rozhovor - tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa.

Assessment Centre (dále AC)

Assessment Centre je systematictěji využívaná metoda již více než čtyřicet let. Z toho důvodu jsou poměrně podrobně stanovena i pravidla a podmínky pro její používání, pro řadu zaměstnanců v zahraničí je celkem běžnou záležitostí a většinou není brána jako něco stresujícího. V České republice je AC pro řadu účastníků novinkou (Montag, 2002).

Kyrianová (2003) definuje AC jako soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikaci rozvojových potřeb nebo zajišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce. Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.

Koubek (2003) i Hroník (2002) totožně popisují AC jako komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru zaměstnanců, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci i jeho rozvojový potenciál. Pomocí AC však lze hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. AC slouží i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka. AC má široké možnosti uplatnění v procesu výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

Reference

Zpravidla se jich využívá v závěrečné fázi výběrového řízení. Obsahují vyjádření předchozího či současného zaměstnavatele.

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím zaměstnanci, názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Tento poznatek je nezbytný pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvody odchodu ze zaměstnání, výše platu či platového tarifu a některých charakteristik pracovního chování (Armstrong, 2002).

Psané reference šetří čas, zejména jsou-li standardizovány. Mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání a komentujícího všeobecným způsobem uchazečův charakter. Pokud jsou připojeny stručné informace o pracovním místě, které se obsazuje, lze předchozí zaměstnavatele požádat, aby vyjádřili svůj názor na vhodnost daného jedince na tuto práci.

3.3.3 Postup při výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců závisí především na tom, jaké místo je obsazováno a jak obtížné je získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi. Jistou roli hraje i firemní tradice a význam, jaký vedení společnosti přikládá výběrovým procedurám, a co vlastně o výběru zaměstnanců a jeho metodách ví.

Dle Koubka (2007) by měl být postup následující:

1. Zkoumání dotazníků a jejich dokumentů předložených uchazečem (nezbytný krok).
2. Předběžný pohovor mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběru).
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre (nemusí se uskutečnit, jedná se spíše o doplňkovou metodu výběru).
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok).
5. Zkoumání referencí (pozor na možnost subjektivního zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření (jen, pokud je potřebné).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

3.3.4 Závěrečná fáze – výběr zaměstnanců a oznámení výběru

Nejfrekventovanější sled jednotlivých kroků výběrového řízení dle Byars, Rue (1987) začíná obvykle prostudováním žádosti o zaměstnání uchazečů, následuje předběžný pohovor, provádění testů, diagnostický pohovor, získávání referencí, lékařská prohlídka (pouze u některých typů pozic) a závěrem je proveden konečný výběr.

Během samotného výběru by se výběrová komise měla soustředit na to, jak nalézt správného zaměstnance na vyhovující místo. Neustále sledovat, jestli se neodchyluje od toho, co chce opravdu zjistit (zda potenciální zaměstnanec vyhovuje požadavkům daného místa). Lidé, zastupující společnost, by si měli dát při výběru pozor a vyvarovat se diskriminaci či předsudkům. Nediskriminaci dle Kolmana (2004) například také napomáhá vytvoření profesiografie, tedy stanovení popisů práce a požadavků z ní vyplývajících. Pokud totiž výběrová komise má z čeho vycházet, má stanoveny přesné požadavky na zaměstnance, může se snadněji vyvarovat diskriminaci.

Krajáč (2005) uvádí tři modely, které lze použít při rozhodování výběru nejvhodnějšího kandidáta:

Model limitů – staví na tom, že kandidát, který bude vyhovovat dané pozici, musí splňovat minimální stanovenou úroveň ve všech testovaných schopnostech a dovednostech. Neúspěch v jedné oblasti stačí k nepostoupení do dalšího kola bez ohledu na vynikající výsledky v jiných oblastech.

Model kompenzační – počítá naopak s tím, že slabší výsledky v jedné testované oblasti mohou být kompenzovány vynikajícími a nadprůměrnými kvalitami v jiných rovněž důležitých oblastech, zvláště když jsou to takové, které umožňují postupné zlepšování se v oblasti se slabšími výsledky.

Model postupného vylučování – v jednotlivých kolech výběrového řízení umožňuje, aby postupovali do dalších kol jen ti, kteří dostatečně uspěli v předchozím kole. Tato metoda je efektivní a úsporná, finálního testování se účastní např. už jen dva kandidáti.

Při rozhodování je také potřeba neukvapit se, dát si dostatečný čas, ne však moc dlouhý, protože to může být pro uchazeče velmi stresující (Foot, Hook, 2002).

Do doby přijetí nabídky uchazečem je dobré udržovat aktivní vztahy s ostatními účastníky výběrového řízení. Informováním uchazečů o přijetí či nepřijetí zpravidla končí personální výběr. Hroník (1999) uvádí, že by tímto výběrové řízení končit nemělo, jelikož je třeba počítat s tím, že se lidé ucházejí o pracovní místa i v jiných společnostech, takže se nakonec mohou rozhodnout akceptovat jinou nabídku. Rozhodné tedy je, pokud zájem vybraného uchazeče o zaměstnání přetrvává a zda přijme nabídku. Poté začíná přijímání zaměstnance na základě sepsání smlouvy a dalšími personálními činnostmi, které souvisejí s přípravou a adaptací zaměstnanců na pracovní proces. Výběr vhodných zaměstnanců je důležitou činností především z hlediska budoucnosti společnosti.

Koubek (2007) dodává, že jakmile se rozhodneme o výběru určitého uchazeče, musíme mu to neprodleně sdělit. Nejvhodnější je, když mu to sdělíme jednak ústně a nabídku zaměstnání potvrdíme písemně s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat ve společnosti. Současně s nabídkou zaměstnání vybranému uchazeči sdělujeme uchazečům, kteří neuspěli, že je nemůžeme zaměstnat, protože při výběrovém řízení jiní uspěli lépe.

Foot a Hook (2002) se souhlasem dodávají, že s neúspěšnými uchazeči by mělo být jednáno zdvořile a měli by být informováni o výsledku výběrového procesu jak nejdříve je to možné, obvykle jakmile preferovaný kandidát přijal dané místo. Dale (2006) taktéž souhlasí a zdůrazňuje, že pokud bylo uchazečům sděleno, kdy mají očekávat verdikt, měl by být tento závazek dodržen.

3.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Představuje souhrn aktivních a pasivních forem sejetím člověka s prostředím. Ve společenském procesu práce představuje adaptace proces vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách – v rovině pracovní a také sociální adaptace pracovníka (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Kociánová (2010) uvádí, že adaptabilita lidí je rozdílná. Lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech

a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení).

Vajner (2007) dodává, že adaptace na určité pracovní místo nezávisí pouze na osobních charakteristikách člověka, ale také na profesní úrovni, zkušenostech, očekávání a na podmínkách adaptace ze strany podniku. U adaptovaného pracovníka, jenž je seznámen s prací a se sociálním prostředím, lze očekávat, že bude na své pozici plně stabilizovaný.

Pauknerová (2006) z psychologického hlediska rozumí adaptaci jako procesu, ve kterém je člověk konfrontován s novými nároky a požadavky, které na něj kladou okolnosti a podmínky vnějšího světa. Každý člověk má individuálně odlišnou schopnost přijímat změny vnějšího prostředí. Základem této schopnosti je plastičnost nerovnováhy soustavy a psychické činnosti obecně.

Urban (2003) mluví o adaptaci zaměstnanců především tehdy, je-li tento proces utvářen a řízen přímým nadřízeným nebo personálním oddělením firmy. Tento proces bývá zahájen v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. Nejdůležitější adaptační fáze však přicházejí až po podpisu smlouvy a samotném nástupu nového pracovníka do organizace.

Armstrong (2007) definuje adaptaci zaměstnanců především z pohledu plnění důležitých cílů. Adaptace zaměstnanců spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje poprvé do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout prvotní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Milkovich a Boudreau (1993) mezi základní cíle orientace zaměstnance řadí:

- Učení se pracovním postupům.
- Získávání dobrých vztahů se spolupracovníky, včetně podřízených a nadřízených a především vytvoření pozitivního postoje vůči zaměstnavateli.
- Poskytnout zaměstnancům pocit sounáležitosti s podnikem.

Dvořáková (2007) vyčleňuje tři základní cíle adaptace zaměstnanců:

- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců.

- Snížit ztráty na produktivitě.
- Zvýšit pracovní spokojenost.

Adaptace zaměstnance má závažné důsledky na stabilizaci zaměstnanců ve společnosti, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací. Není vhodné ponechat tento proces živelnému průběhu, je třeba jej usměrňovat a řídit. Je časté, že nový zaměstnanec pocítuje v novém prostředí určitou nejistotu a uvítá, pokud mu podnik poskytne v tomto období jakousi „pomocnou ruku“. Dle Bedrnové a Nového (1998) postup adaptace nového zaměstnance je znázorněn následovně:

1. Seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky, jejího řízení - dílčí a typové adaptační plány.
2. Nástupní pohovor s přijatým zaměstnancem - informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce s lidmi; bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka.
3. Zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo – seznámení zaměstnance s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce.
4. Představení nového zaměstnance pracovní skupině – charakteristika nového zaměstnance – jeho odbornost, praxe, kvalifikace.
5. Seznámení nového zaměstnance s pracovní skupinou a jejími členy – zastoupení profesí a přehled odbornosti členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny.
6. Určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných zaměstnanců.
7. Zpracování plánu či programu adaptace – v závislosti na individuálních charakteristikách nového zaměstnance ve spolupráci s dotyčným zaměstnancem a jeho garantem.
8. Průběžné sledování zaměstnance při výkonu a jeho začleňování do pracovní skupiny – poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti.

9. Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu.

10. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace.

Postup adaptace v pojetí Kahle (1994) je navázán na práci personalistů, kteří zajistí provedení vstupní instruktáže o základních předpisech ochrany a bezpečnosti při práci, pokud to nebylo součástí výběrového řízení. Následně seznámí nového zaměstnance s podnikem, především její historií a úspěchy. Velmi důležité je, aby zaměstnanec vnímal současnou situaci podniku, její výrobní program a záměry. Podrobněji je potřeba informovat o organizační kultuře, pravidlech vnitropodnikového řízení a o firemní filozofii a o informačním systému podniku. Důležité je pomoci novému zaměstnanci v prostorové orientaci, stejně jako poskytnout informace o možnostech zvyšování kvalifikace. Personalisté by neměli opomenout dodržovat rozdílné způsoby adaptace u zaměstnanců různého věku, pracovních a životních zkušeností a v neposlední řadě podle charakteru funkce nebo činnosti, pro kterou jsou přijímáni.

3.4.1 Roviny adaptace

Kociánová (2010) uvádí, že adaptace je vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí. Závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany podniku. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější. Kociánová vymezuje roviny adaptace nového pracovníka na kulturu podniku, na vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky (tj. vztahy na pracovišti).

Do popředí personální politiky se problém stabilizace u nových zaměstnanců dostává proto, že jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Vyplývá to ze skutečnosti, že nový zaměstnanec stojí před nutností přizpůsobit se nejen požadavkům práce, ale také začlenit se do struktury sociálních vztahů na pracovišti a sociálního systému zaměstnavatele. V této souvislosti se hovoří o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají. Je-li proces adaptace zdárně řízen, snižuje odchody zaměstnanců, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je chápána jako proces, při němž dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky na jeho pracovní zařazení. Pracovní adaptace zahrnuje také průběžné zvládání změn v podmínkách a nárocích pracovní činnosti, jež jsou způsobeny vědeckotechnickým pokrokem (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Žufan (2012) předkládá adaptaci na pracovní místo jako základní a nejjednodušší úroveň adaptace. Jedná se o přizpůsobení předchozích znalostí a dovedností zaměstnance konkrétním podmínkám pracovního místa, které zaujímá. Pracovní adaptaci řídí a odpovídá za ni přímý nadřízený zaměstnanec, často za pomoci některého ze spolupracovníků, který zpočátku na práci nového zaměstnance dohlíží a později působí jako „kouč“ nebo „mentor“.

Úspěšná pracovní adaptace ovlivňuje do značné míry také adaptaci sociální. Dá se říci, že při řešení praktických pracovních problémů spojených s adaptací zaměstnanců nelze procesy pracovní a sociální adaptace oddělovat (Nový, Surynek, 2006).

Sociální adaptace

Sociální adaptace je procesem, při kterém se jedinec začleňuje do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny a zároveň i do celého sociálního systému daného podniku. K tomuto procesu dochází také při změně postavení zaměstnance v rámci pracovní skupiny (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Armstrong (2007) dodává, že pokud hladce proběhne proces socializace neboli adaptace na sociální prostředí, pak se noví pracovníci rychleji zařadí a osvojí si správný vztah k práci v podniku. Pod sociálními aspekty práce se rozumí vztahy se spolupracovníky, které jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Kvalitu této adaptace nemohou zaměstnanci příliš mnoho ovlivnit. Tomuto rysu by měla být věnována pozornost právě při uvádění zaměstnance do podniku.

3.4.2 Řízení adaptace

Základním úkolem řízení adaptace zaměstnanců je zajištění adaptace na podmínky práce ve společnosti, pracovní skupině a na pracovním místě. Jde především o zmírnění stresu zaměstnanců z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy (Kociánová, 2010).

Řízení adaptačního procesu sleduje především dva aspekty – *aspekt zaměstnance* (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a *aspekt společnosti* (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem) (Nový, 1992).

Fáze procesu adaptace

Nový a Synurek (2006) charakterizují každý proces adaptace čtyřmi fázemi:

Přípravná fáze - období před změnami životních a pracovních podmínek (např. nespokojenost zaměstnance na stávajícím pracovišti, přihláška do konkurzního řízení).

Fáze globální orientace - nastupuje počátkem působení nových podmínek (např. na nové pracoviště), kdy se člověk začíná seznamovat s novými podmínkami.

Fáze uvědomělé orientace - uvědomělé převážení vztahu ke zmíněným podmínkám života se schopností plně využívat svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn (např. proces probíhající na pracovišti).

Fáze vpravení se do nových podmínek - Adaptovanost nebo rezignace či opuštění nových podmínek v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

Kociánová (2010) definuje adaptační proces do těchto fází:

Přednástupní fáze - anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo.

Nástupní fáze - nástup nového zaměstnance, konfrontace očekávání společnosti a zaměstnance, počátek orientačního období.

Integrační fáze - překonání odborné a sociální integrace.

3.4.3 Nástroje adaptačního procesu

Existuje několik pomůcek, které se v procesu adaptace využívají. Ze strany firmy napomáhají k větší organizaci adaptačního procesu, ze strany zaměstnance k lepší informovanosti. Mezi nejdůležitější patří adaptační plán, adaptační příručka a zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem.

Adaptační plán

Adaptace zaměstnanců probíhá formálně i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Adaptace formou adaptačního plánu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance. Informování zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost ve společnosti a výkon práce na pracovním místě. To znamená informování o cílech, zásadách a postupech společnosti, o požadavcích a podmínkách práce, o pracovním řádu. Tyto informace jsou předávány ústně formou rozhovoru, nebo písemně, například informační brožurou (Šikýř, 2012).

Adaptační plán by měl obdržet každý nově příchozí zaměstnanec hned v den svého nástupu. Obsah i délka adaptačního plánu závisí vždy na druhu vykonávané pozice. Měl by stanovit, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení a osobní seznámení by měl podstoupit. Je potřebné sdělit, kdy se uskuteční kontrola jeho adaptačního procesu, která se uskutečňuje především formou rozhovorů s nadřízenými či zástupcem personálního útvaru (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2009).

Adaptační plány jsou souhrnem systematických opatření k podpoře odborné i sociální adaptace nových zaměstnanců. Prvky adaptačních plánů mohou být dle Kaspera a Mayrhofera (In Kociánová, 2010) následující:

Adaptační akce v širším pojetí – setkání nových zaměstnanců.

Písemné informační materiály – příručka nového zaměstnance.

Materiály a instrukce k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory, patrony.

Kvalifikační opatření, tedy zapojení nových zaměstnanců do tréninkových programů – seznámení s úkoly, formami spolupráce.

Kociánová (2010) dodává, že různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. Efektivním nástrojem je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny důležité kroky procesů adaptace v časovém harmonogramu. Takovýto plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro všechny, kteří se na řízení adaptace podílejí. Informovanost zaměstnance o průběhu jeho adaptace je velmi důležitá.

Plán adaptace, respektive individuální adaptační plán, by měl dle Váchala a Vochozky (2013) přihlížet k náročnosti pracovní pozice, věku adaptovaného zaměstnance a k dosavadním zkušenostem pracovníka.

Adaptační příručka

Zaměstnancům je třeba při jejich nástupu předat velké množství informací. Ne všechny jsou si schopni zapamatovat a je i neúčelné vyjmenovávat všem novým pracovníkům např. základy bezpečnosti práce. K tomu může sloužit příručka zaměstnance, kterou obdrží v den svého nástupu. Příručka by měla obsahovat stručnou charakteristiku podniku, základní pracovní podmínky, způsoby odměňování, udělování volna, podniková pravidla, disciplinární postupy, atd. Tato brožura by neměla být příliš rozsáhlá, měla by uceleně obsahovat to, co nový zaměstnanec potřebuje znát při nástupu do nového zaměstnání (Armstrong, 2007).

Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem

Důležitým nástrojem adaptačního procesu jsou také zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem. Mezi nejdůležitější patří úvodní rozhovor. Rozhovor se koná mezi zaměstnancem a nadřízeným daného zaměstnance. Měly by se zde zopakovat a upřesnit oboustranná očekávání daných účastníků, dále záměry do budoucna a vysvětlení průběhu a pravidel adaptačního procesu. V průběhu adaptačního procesu by se měly realizovat také pravidelné orientační a zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Zde by se mělo hodnotit zvládnutí požadovaných pracovních úkolů, spokojenost firmy s novým zaměstnancem (Urban, 2003).

Foot a Hook (2002) kladou důraz na to, že je důležité nedávat příliš mnoho informací, neboť se nový zaměstnanec může cítit přehlcen. Vhodnější je informace rozdělit do časových jednotek a ty střídat s periodami, kdy je zaměstnanec uváděn do své nové práce a je mu dána šance ji zvládnout.

3.4.4 Způsoby rotace

Rotace práce

Dle Stýbla (1998) se princip rotace využívá především u pracovních pozic, které předpokládají zvládnutí pracovních úkolů, které navazují na více pracovních útvarů. Cílem je poznat aktuální úkoly, problémy a možnosti těchto útvarů. Průběh rotace by měl být vždy předem naplánován a projednán se zaměstnanci příslušných organizačních článků, pro vytvoření vhodných podmínek.

Orientační trénink

Armstrong (2007) tento typ adaptace nazývá taktéž jako informační kurzy pro nové pracovníky. Zdůrazňuje, že tento typ adaptace nemůže plně nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti, kde se odehrává nejdůležitější způsob adaptace, zařazení nových zaměstnanců mezi ostatní spolupracovníky. Upozorňuje, že lze spojit adaptaci u pracovníků z různých útvarů, ale ne z různých úrovní hierarchie. Obsah těchto informačních kurzů tvoří například informace o organizaci, příležitosti ke vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, zdraví a bezpečnost, atd.

Management Trainees

Management Trainees je zvláštní forma adaptace nových pracovníků, u kterých je předpoklad, že díky svým schopnostem a potenciálu, postoupí na vedoucí pracovní místa. Jedná se o dlouhodobější programy manažerského vzdělávání, kdy pracovníci absolvují několikaměsíční odborný program, který spojuje výuku s jejich pracovní rotací v rámci podniku (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2009).

Mentoring

Poté, co nový zaměstnanec nastoupí na své pracovní místo, je mu přidělen mentor. Mentor je obvykle manažer či zkušený pracovník, který není přímým nadřízeným nového pracovníka. Jeho úkolem je urychlit proces adaptace zaměstnance tím, že jej seznámí s pravidly společnosti, zvyklostmi, know how, firemní kulturou. Měl by však také řešit jeho případné problémy či starosti, a dbát na jeho rozvoj a další kariérový růst. Měl by mu předat všechny své dosavadní zkušenosti. Vztah mezi zaměstnancem a jeho mentorem může trvat několik měsíců i let. (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2009).

3.4.5 Hodnocení adaptace zaměstnanců

Hodnocení adaptace pracovníků posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, patron, nebo spolupracovníci. K hodnocení se může vyjádřit i sám nový pracovník, který hodnotí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Posuzuje se spokojenost zaměstnance s prací, integrace do skupiny a do systémů organizace. Výsledky hodnocení se předávají personálnímu oddělení, které na jeho základě zdokonaluje adaptační program (Dvořáková, 2007).

Hodnocení pracovníků má za cíl především zjistit kvantitu a kvalitu pracovního výkonu daného zaměstnance, úroveň jeho sociálních vztahů na pracovišti a jeho spokojenost s pracovním místem a pozicí, kterou zastává. Na jeho základě podnik zjišťuje, zda je zaměstnanec zařazen na správném organizačním stupni, zda má předpoklady pro další kvalifikaci, pro povýšení, nebo za by měl být z podniku uvolněn.

4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Charakteristika společnosti Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. a jeho stručná historie

Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost¹ (Obrázek 1) patří mezi nejvýznamnější provozovatele městské hromadné dopravy na území České republiky a je jeden z největších podniků v České republice. Každoročně v Praze a přilehlém regionu přepraví 1 170 243 tisíc cestujících na 172 linkách městské dopravy (stav k 31. 12. 2015). DP je také provozovatelem několika příměstských autobusových linek Pražské integrované dopravy a dvou lanových drah v Praze.

DP navazuje na více než 110ti letou tradici svých předchůdců, kterou už v roce 1897 zahájily činnost Elektrické podniky² hlavního města Prahy, které provozovaly městskou hromadnou dopravu a vyráběly také elektřinu. Už tehdy jedním z cílů EP bylo soustředění městské hromadné dopravy³ do rukou jednoho městského podniku. Tramvajová doprava v Praze je provozována od roku 1875, kdy zahájila provoz první linka koněspřežné tramvaje. První elektrická tramvaj Františka Křižíka následovala v roce 1891. Město začalo vlastní dráhu provozovat v roce 1897. V roce 1908 EP zahájily dopravu na první pražské autobusové lince z Malostranského náměstí na Pohořelec. V roce 1936 se novinkou v pražské MHD staly trolejbusy, jejichž provoz byl však v roce 1972 ukončen. V roce 1974 byl zahájen provoz metra na prvním provozním úseku linky C - Sokolovská (dnes Florenc)- Kačerov. V dalších letech byl postupně zahajován provoz i na dalších trasách A a B, které byly postupně rozšiřovány do dnešní podoby. DP tak jako ho známe dnes, byl založen v roce 1991.

Podnik má od roku 1991 formu akciové společnosti, jehož původně jedinou akcii v hodnotě přibližně 32 miliard Kč, vlastnilo hlavní město Praha. V roce 1995 byla tato akcie rozdělena na 3001 ks akcií, ale vlastník se nezměnil. Rozšířená

¹ Dále jen DP.

² Dále jen EP.

³ Dále jen MHD.

rada městského zastupitelstva vykonává funkci valné hromady, tj. provádí i volbu předsedy představenstva a dozorčí rady.

Podnik má úplnou či částečnou kapitálovou účast v několika dceřiných společnostech:

- Pražská strojírna, a. s., hlavním předmětem činnosti je vývoj, výroba a montáž komponentů a zařízení pro stavbu a údržbu tramvajových tratí. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost vlastní 100 % akcií.
- Rencar Praha, a. s., společnost věnující se všem druhům reklamních aktivit od provozování reklamních celodekorovaných tramvajů, autobusů a souprav metra po pronájem vitrín na autobusových zastávkách. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost vlastní 28 % akcií.
- Střední průmyslová škola dopravní, a. s., hlavní aktivitou společnosti je výuka, výchova a vzdělávání ve třech subjektech školy. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost vlastní 100 % akcií.

Představenstvo pražského dopravního podniku 10. června 2016 svěřilo pozici generálního ředitele DP Martinu Gillarovi.

DP dnes zajišťuje kromě své vlastní činnosti- provozování MHD, také řadu dalších služeb, a to od nabídky jízdenek, sítě předprodejních míst a automatů, pravidelnosti dopravy, zavádění preference MHD, možnosti parkování na záchytných parkovištích P+R až po celkovou komunikaci s cestujícími.

Podnik v dnešní podobě tvoří tři základní procesy pro přepravu osob: metro, tramvaje, autobusy.

Obrázek 1 Logo společnosti



**Dopravní podnik
hlavního města Prahy**

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2017)

Metro

Metro tvoří hlavní část systému MHD. Cestující mohou v současné době využívat 61 stanic na 65,4 km tratí. V současné době se plánuje výstavba nové linky D. V roce 2013 magistrát schválil dostavbu této linky, která by měla být stavěna ve dvou úsecích. V červenci 2015 radní města rozhodli, že nová linka D bude mít vlaky bez řidiče. První úsek by měl být hotový v roce 2022. Od roku 2009 jsou na trasy A a B nasazovány pouze rekonstruované soupravy typu 81-71M ze Škody Transportation a na trase metra C soupravy M1 ze Siemensu.

Tramvaje

V současné době je provoz tramvají zajišťován na 22 denních a 8 nočních linkách. Celková délka provozovaných linek činí 500,4 km (stav k 31. 12. 2015). Jednotka Provoz Tramvaje zajišťuje také provoz na lanové dráze na Petřín a ZOO Praha, je také provozovatelem Muzea MHD ve vozovně Střešovice. V dnešní době se uvažuje o zřízení muzea MHD II v bývalé vozovně Orionka.

Autobusy

Jednotka Autobusy zajišťuje provoz autobusů na 130 denních a 11 nočních linkách v celkové délce více jak 1 640,7 km. Na 90 denních vnitroměstských linkách je zajištěna pravidelná bezbariérová přeprava pomocí nízkopodlažních autobusů SOR (stav k 31. 12. 2015).

Se vznikem a rozvojem Pražské integrované dopravy se DP podílí i na provozování příměstských linek řady 300 v okolí a na území Prahy.

4.1.1 Základní identifikační údaje o DP, a. s.

Společnost má oficiální sídlo v moderní budově v Sokolovské ulici v Praze 9 Vysočanech (Tabulka 1). Znamější je dřívější budova EP, kterou vlastnil jiný následník EP a Dopravní podnik ji z ekonomických důvodů po mnoha desetiletích opustil.

Centrální dispečink městské dopravy, tzv. „mozek“, se nachází nedaleko stanice metra I. P. Pavlova, v ulici Na Bojišti. Kromě dopravních, technických a energetických dispečinků MHD jsou zde umístěny kanceláře, centrální předprodej jízdenek a vyřizování pokut, dispečink dopravní policie, Městské policie a správy technických komunikací. Do budoucna se uvažuje i o zřízení dispečinku tunelu Blanka.

Tabulka 1 Základní identifikační údaje společnosti

	Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.
Sídlo	Praha 9, Sokolovská 217/ 42, PSČ 190 22
Identifikační číslo (IČ)	00005886
Daňové identifikační číslo (DIČ)	CZ00005886
Právní forma	Akciová společnost
Zakladatel	Hlavní město Praha
Předmět podnikání	Specifikováno v Obchodním rejstříku
Jednání jménem společnosti a dopisování za společnost	Určeno ve Stanovách společnosti a vnitřních normách DP
Základní kapitál	30 726 125 000 Kč

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2017)

4.1.2 Ekonomika společnosti

Většinu činnosti tvoří závazek veřejné služby na linkách Pražské integrované dopravy, kterou město Praha a některé další obce u dopravce objednávají prostřednictvím organizace ROPID (Regionální organizátor pražské integrované dopravy). Občas DP provozuje také linky financované soukromoprávními subjekty. Příležitostně provozuje například náhradní autobusovou dopravu pro České dráhy a. s., dopravní obsluhu hromadných, kulturních a sportovních akcí. Veřejně nabízí také některé činnosti související se servisem vozidel, výuku v autoškole atd.

Investice pro rok 2015

V průběhu roku 2015 byly v DP vynaloženy na pořízení investic (Tabulka 2) následující prostředky:

Tabulka 2 Investice 2015

Vlastní zdroje	2 698,026 mil. Kč
Směnečný program na nákup tramvají 15T	538,011 mil. Kč
Dotace z rozpočtu hl. m. Prahy ostatní	507,605 mil. Kč
Kompensace 2015 (přiměřený zisk)	1 108,400 mil. Kč
Ponechaná kompenzace z roku 2014	57,938 mil. Kč
Dotace z EU – OPPK	130,595 mil. Kč
Dotace z EU – Operační program Doprava	1 977,087 mil. Kč
Celkem	7 017,662 mil. Kč

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

Velká část finančních prostředků byla využita na obnovu a modernizaci vozových parků:

- dodáno 34 ks tramvají 15T za 2 199,857 mil. Kč;
- rekonstrukce 1 tramvaje KT8D5 na KT8N2 za 21,0 mil. Kč;
- nákup autobusů 456,902 mil. Kč.

Taktéž byla uhrazena splátka úvěru ve výši 285,064 mil. Kč za nákup 20 nových souprav metra M1. Značná část finančních prostředků byla použita na rekonstrukci tramvajových tratí, na tento účel bylo vynaloženo 964,836 mil. Kč (stav k 31. 12. 2015).

Výsledek hospodaření

V bilanci závazku veřejné služby pro Hlavní město Prahu činily neuhrazené náklady za vyšší plnění dopravních výkonů 8449 tis. Kč (překročení plánu dopravních výkonů) a úspora nákladů za spotřebu trakční energie a nafty a vyšší tržby činí 42 601 tis. Kč, částka k vyúčtování byla tedy v celkové výši 34 152 tis. Kč. Vyplacená kompenzace v tomto závazku, včetně přiměřeného zisku za rok 2015, pak v celkové výši činila 12 656 545 tis. Kč, při objednávce dopravních výkonů 167 450 tis. vozkm. Celková výše kompenzace za rok 2015, včetně nepeněžního plnění, je 12 804 187 tis. Kč.

V celkovém výsledku hospodaření DP dosáhl, především díky účetním položkám, zisku 1 255 407 tis. Kč.

Součástí celkového výsledku hospodaření jsou:

- Finanční výsledek hospodaření – byl ve skutečnosti -287 491 tis. Kč.
- Provozní výsledek hospodaření – byl ovlivněn ve skutečnosti nižšími náklady oproti plánované hodnotě o 262 351 tis. Kč a provozní výnosy jsou vyšší o 287 424 tis. Kč.

Tržby z jízdného

Tržby v rámci celého systému PID za rok 2015 (bez přírážek k jízdnému) jsou v porovnání s rokem 2014 téměř srovnatelné. Jejich nárůst činí 0,99 %, což oproti roku 2014 představuje částku vyšší o 42,91 mil. Kč. Po odečtu podílu ostatních dopravců, který oproti roku 2014 vzrostl o 4,95 %, jsou skutečné tržby DP vyšší o 0,39 %, což představuje nárůst tržeb o částku 14,67 mil. Kč. Stanovený plán tržeb PID byl v roce 2015 splněn na 100,64 %. Tržby DP, v souvislosti s dlouhodobou Smlouvou o ZVS, činí 3 726 405 tis. Kč, což představuje podíl 84,93 % z celkových tržeb z jízdného v rámci celého systému PID.

4.1.3 Struktura podniku

Základní úrovně řízení v DP, a. s.

V DP je definováno víceúrovňové liniové řízení dané složitostí a komplexností řízených činností, které je realizováno vztahem nadřízený a podřízený.

Podle rozsahu a složitosti činností je řízení realizováno několika úrovněmi (Příloha 7).

V DP je taktéž zavedeno schéma, které konkretizuje úrovně liniového řízení ve vazbě na úroveň managementu (Příloha 8).

Organizační uspořádání DP

Organizační struktura je určena procesním modelem DP, který naplňuje poslání a záměry DP a skládá se z procesů a vazeb mezi nimi. Procesy jsou zabezpečovány organizačními útvary uspořádanými do víceúrovňové organizační struktury a řízeny vedoucími procesu.

Vlastní organizační struktura DP tvoří tyto organizační části:

- orgány DP- valná hromada, představenstvo, dozorčí rada, výbor pro audit;
- výkonná organizační struktura- vyjadřuje základní organizační uspořádání DP;
- specifické organizační složky- zřizovány za účelem zajištění pružné struktury řízení. Jedná se o porady, komise, projektové a řešitelské týmy apod. pro zajištění specifických úkolů.

Orgány DP

Nejvyšší orgán DP představuje valná hromada. Působnost valné hromady vykonává obec- hlavní město Praha.

Statutárním orgánem DP, který řídí činnost DP a jedná jejím jménem, je představenstvo, rozhodující o veškerých záležitostech. Předsedou představenstva je v současné době Ing. Martin Gillar.

Dozorčí rada představuje kontrolní orgán DP, dohlížející na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti DP. Současným předsedou dozorčí rady je Petr Dolínek.

Výše ročních odměn (Tabulka 3) je s platností od září 2016 stanovena následovně:

Tabulka 3 Výše ročních odměn od září 2016

	roční v Kč	měsíční v Kč
Předsedovi dozorčí rady	348 000	29 000
Místopředsedovi dozorčí rady	324 000	27 000
Členům dozorčí rady	300 000	25 000

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

Členovi výboru pro audit na základě smluvního ujednání přísluší za výkon jeho funkce odměna ve výši 8.000,- Kč měsíčně, místopředsedovi výboru pro audit 10.000,-Kč měsíčně a předsedovi výboru pro audit 12.000,- Kč měsíčně.

4.2 Řízení lidských zdrojů DP, a. s.

Personální řízení ve společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s. zajišťuje personální úsek, jehož posláním je:

- Tvorba systému řízení lidských zdrojů.
- Přijímání zaměstnanců.
- Zajištění vstupního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci⁴ a požární ochrany⁵ u nástupů nových zaměstnanců ve spolupráci s technikem BOZP.
- Metodické řízení činností v rámci jednotné personální, mzdové a sociální politiky DP.
- Tvorba a rozvoj personální strategie DP.
- Tvorba zásad pro zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců.
- Organizace průběhu kolektivního vyjednávání.
- Zajišťování odborného vzdělávání zaměstnanců DP.

⁴ Dále jen BOZP.

⁵ Dále jen PO.

- Metodické řízení dokumentace a šablon DP.

Úsek personální tvoří *Sekretariát*, který zajišťuje chod sekretariátu personální ředitele. *Odbor Strategie a řízení lidských zdrojů*, který navrhuje, projednává, zpracovává a realizuje tvorbu organizační struktury DP. Zajišťuje tvorbu a rozvoj personální strategie DP, definuje zásady řízení lidských zdrojů, stanovuje metody hodnocení výkonu zaměstnanců. Komplexně zajišťuje a realizuje proces náboru a výběru zaměstnanců. Vykonává poradenskou činnost pro vedoucí zaměstnance a spolupracuje s nimi na výběru vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa. *Odbor Personální a PaM* zajišťuje personálně-mzdové činnosti pro zaměstnance DP. *Odbor Benefitů a sociální péče* zajišťuje metodické řízení činností v rámci jednotné sociální politiky DP a plnění Kolektivní smlouvy, péče o zaměstnance ve smyslu ustanovení Kolektivní smlouvy, zajištění spolupráce mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi. Dále zajišťuje pracovně-lékařské služby, služby praktických lékařů, interního lékaře a psychologická vyšetření. *Odbor Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* komplexně zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců DP (např. periodické školení a přezkušování, školení u agentur, účast na seminářích a kongresech), metodicky řídí odborný výcvik a odbornou praxi žáků, spravuje a rozvíjí Systém personálních rezerv a tvoří a aplikuje vybrané personální rozvojové programy (např. adaptační proces, absolventský motivační program, kariérové poradenství).

4.2.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Problematika vytváření volných pracovních míst není předmětem této práce a je zde uvedena pouze pro úplnost informací o proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Volné pracovní místo může vzniknout například: vytvořením nové pracovní pozice, navýšením počtu stávajících pracovních pozic, odchodem stávajícího zaměstnance, převodem stávajícího zaměstnance do jiného útvaru.

Pracovní místa v DP jsou vytvořena, aby byly uspokojeny požadavky společnosti a kvalitně prováděny služby zákazníkům.

Společnost DP vytváří na pracovní místa analýzu. Společnost v analýze definuje pracovní úkoly a s tím spojené pravomoci. Každý popis pracovního místa obsahuje: úplný

název pozice, popis a náplň pracovního místa - zařazení zaměstnance do organizační struktury, kvalifikační požadavky, lokalitu výkonu, odměňování a pracovní prostředí.

Plán nábory nových zaměstnanců vytvářejí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Jsou odpovědní za zpracování a předání požadavků pro plán nábory nových zaměstnanců na následující rok. DP si je taktéž vědom, že pro správný průběh podnikatelské činnosti je potřeba věnovat pozornost personálnímu plánování. Aby personální plánování probíhalo správně, je vytvořen tzv. personální plán. Tento plán je vytvořen na základě průzkumu trhu práce a je nadále průběžně sledován. Aby obsah personálního plánu fungoval, je pro společnost důležité mít přehled o počtu zaměstnanců.

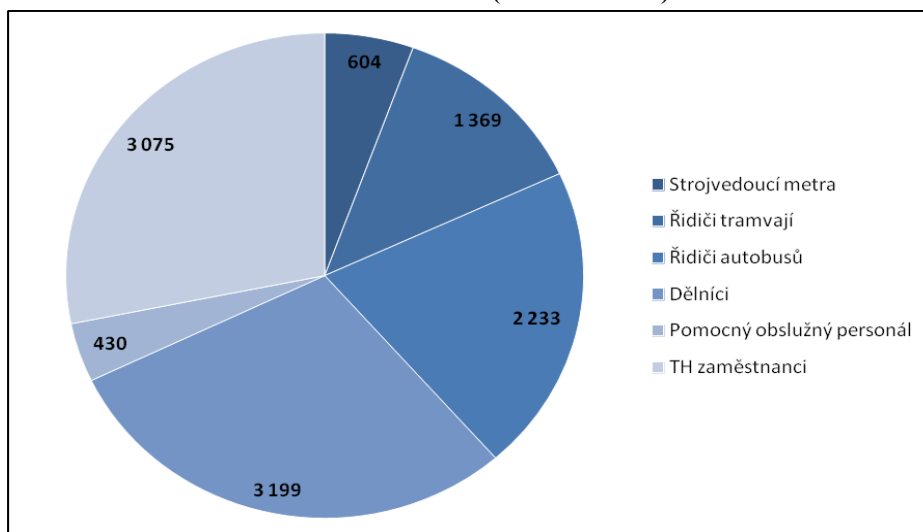
K 31. prosinci 2015 bylo v evidenčním stavu 10 885 zaměstnanců, z toho 9 328 mužů a 1 557 žen (Tabulka 4 a Graf 1). Počet a skladba zaměstnanců vychází z potřeb a možností zaměstnanosti v rámci společnosti. Početně nejsilnější skupinou jsou řidiči MHD (38,6 %), dále zaměstnanci dělnických profesí (33,2 %) a následující TH zaměstnanci (28,2 %). Vzdělanostní a věková struktura zaměstnanců společnosti se za rok 2016 významně nezměnila. Stále výrazně převažují zaměstnanci střední generace se středním vzděláním ukončeným maturitou a středním vzděláním ukončeným maturitou a středním vzděláním bez maturity. Struktura vzdělání odpovídá skladbě profesí v dopravně-technickém odboru.

Tabulka 4 Počet zaměstnanců dle profesních kategorií za rok 2015

Kategorie		
Řidič MHD		4 208
z toho:	Strojvedoucí metra	579
	Řidiči tramvají	1 361
	Řidiči autobusů	2 250
Dělníci		3 196
POP (Pomocný obslužný personál)		432
TH (Technicko-hospodářští zaměstnanci)		3 049
Celkem		10 885

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

Graf 1 Počet zaměstnanců (evidenční stav) k 31. 12. 2015



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

4.2.2 Metody vyhledávání a výběru zaměstnanců

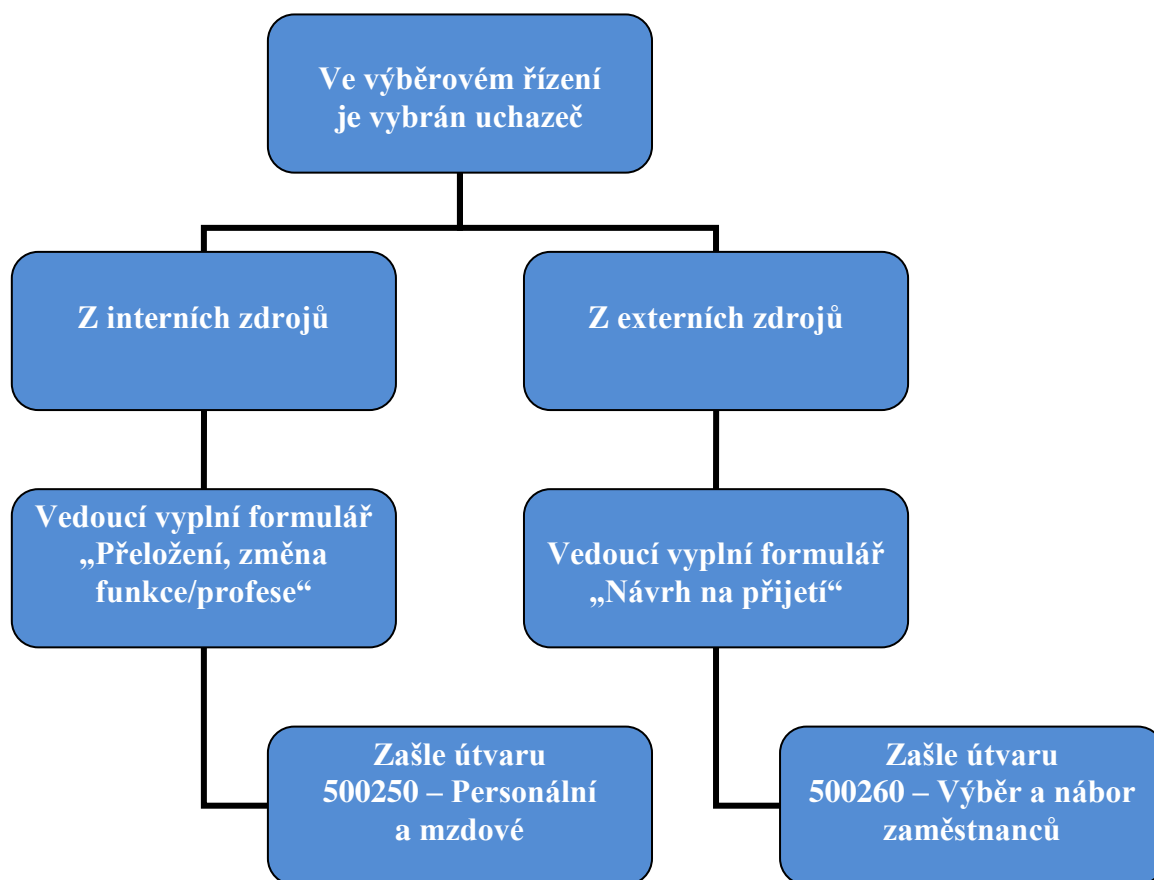
Metodami vyhledávání a výběru se zabývá Personální úsek, odbor Strategie a řízení lidských zdrojů, konkrétně oddělení Výběr a nábor zaměstnanců. Toto oddělení komplexně zajišťuje a realizuje proces náboru a výběru zaměstnanců. Vykonává poradenskou činnost pro vedoucí zaměstnance a spolupracuje s nimi na výběru vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa.

Požaduje-li vedoucí útvaru obsadit pracovní místo, oznámí tuto skutečnost oddělení Výběr a nábor zaměstnanců a zároveň zašle tomuto oddělení vyplněnou šablonu „Žádost o obsazení volného pracovního místa“. Oznámení o uvolnění nebo vytvoření pracovního místa a úmysl obsadit je povinen vedoucí útvaru učinit do 3 dnů od data uvolnění nebo vytvoření pracovního místa. DP upřednostňuje uplatnění stávajících zaměstnanců a umožnění jejich profesního růstu. Jednou z možností výběru z vnitřních zdrojů je vyhlášení vnitřního výběrového řízení zveřejněním na Intranetu či podnikové nástěnce. Jestliže nebyl na volné pracovní místo v rámci DP do 10-ti kalendářních dnů nalezen vhodný uchazeč splňující stanovené předpoklady a kvalifikační požadavky, zajistí oddělení zveřejnění nabídky volného pracovního místa externí inzercí (tj. mimo podnik) (Schéma 1). Nabídka volného místa je zveřejněna na webových stránkách DP v rubrice „O společnosti/Nabídka pracovních příležitostí“. Placený inzerát lze zadat i do denního tisku, případně dalších periodik – pouze však se souhlasem personálního ředitele,

či prostřednictvím personálních agentur. DP využívá pro umístění vhodné nabídky volných míst následující tisk:

- Hospodářské noviny, příloha Kariéra – celostátní, management, administrativa, veřejná správa, design, reklama, obchod.
- MF Dnes – celostátní, prostřednictvím internetu – www.jobdnes.cz.
- Právo – dělnické profese, obchod, služby, výroba.
- Inzertin – všechny profese, obchod, služby, výroba.
- Annonce – dělnické profese, obchod, služby, výroba.
- Metro – dělnické profese a služby.
- Jobmaster (internetový týdeník www.jobmaster.cz – má i klasickou papírovou podobu) – ekonomika, technika, administrativa, obchod, bankovníctví, počítače, stavebnictví, práce v zahraničí, TOP master.

Schéma 1 Výběrové řízení uchazečů z interních a externích zdrojů



Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

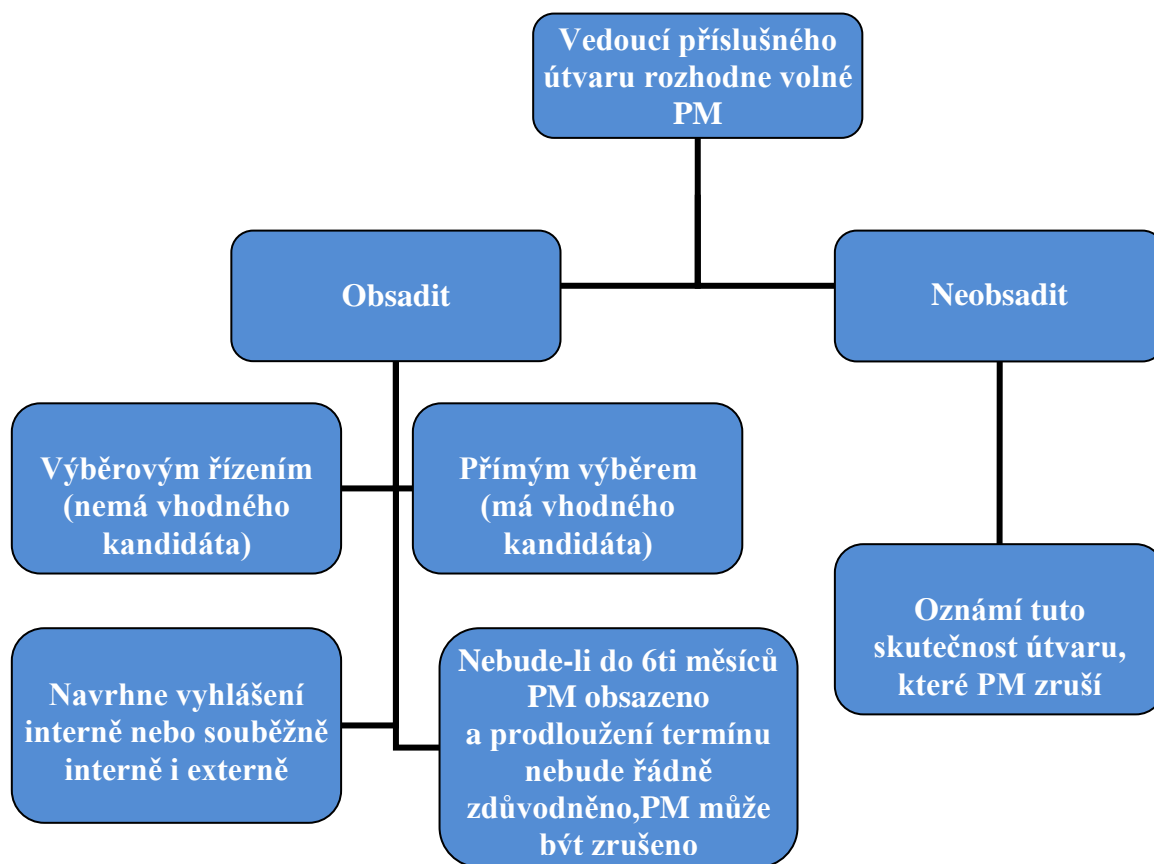
V případě, že se vedoucí příslušného útvaru rozhodně volné pracovní místo neobsazovat, bude toto místo nejpozději do šesti kalendářních měsíců od jeho uvolnění zrušeno.

Postup při obsazování pracovních míst

Zamýšlí-li vedoucí útvaru obsadit pracovní místo, může tak učinit jedním z následujících způsobů:

- výběrovým řízením
 - s komisí;
 - bez komise;
- přímým výběrem (v případě, kdy vedoucí nepožaduje vyhlášení výběrového řízení) (Schéma 2).

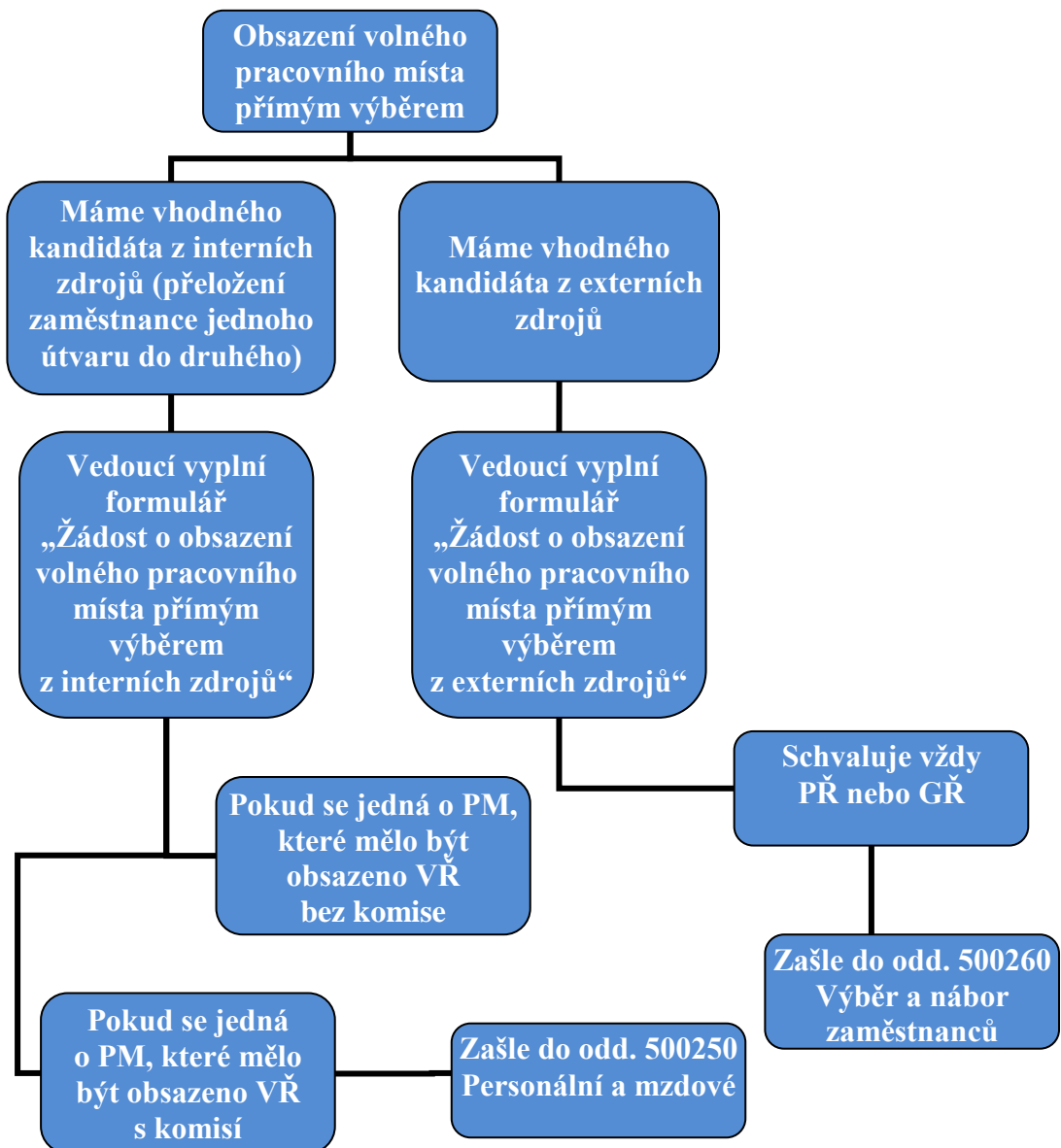
Schéma 2 Postup při obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

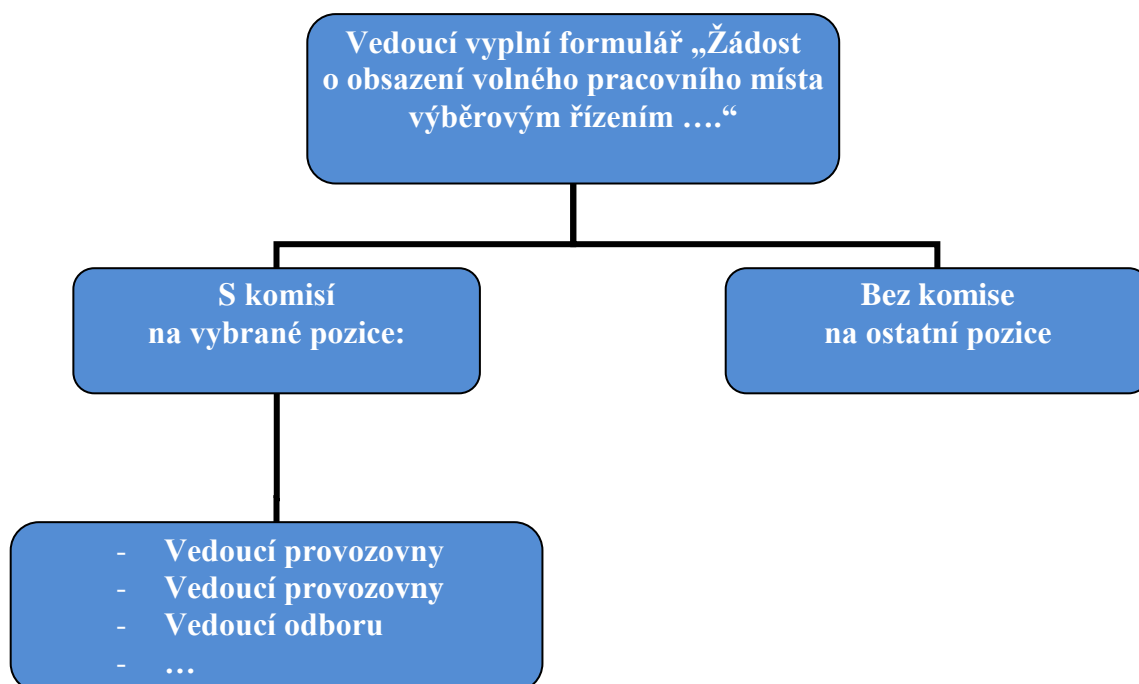
Jedná-li se o pracovní místo, na které vedoucí útvaru požaduje vypsát výběrové řízení, zašle útvaru oddělení Výběr a nábor zaměstnanců formulář „Žádost o obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením“. Je-li vybrán uchazeč z řad zaměstnanců DP, vyplňuje vedoucí útvaru formulář „Přeložení – změna funkce/profese, úprava mzdy.“ Je-li vybrán uchazeč z externích zdrojů, vyplňuje vedoucí útvaru formulář „Návrh na přijetí“. Nepožaduje-li vedoucí útvaru vyhlásit výběrové řízení a chce-li volné pracovní místo obsadit přímým výběrem, potom jedná-li se o uchazeče z řad zaměstnanců DP, zašle zdůvodněnou žádost nebo formulář „Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z interních zdrojů“ (Schéma 3).

Schéma 3 Obsazení volného pracovního místa přímým výběrem



Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

Schéma 4 Obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením



Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

Jedná-li se o uchazeče z externích zdrojů, zašle zdůvodněnou žádost potvrzenou personálním ředitelem nebo generálním ředitelem na formuláři „Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z externích zdrojů“ (Schéma 4)

V případě opakovaného nástupu zaměstnance do DP může vedoucí zaměstnanec požádat o hodnocení od předchozího zaměstnavatele, případně od bývalého vedoucího zaměstnance v DP nebo příslušných odborových organizací působících na jeho bývalém pracovišti. Součinnost zajišťuje již zmiňované oddělení Výběr a nábor zaměstnanců. Opakovaný nástup zaměstnance do DP musí být odsouhlasen personálním ředitelem.

System personálních rezerv

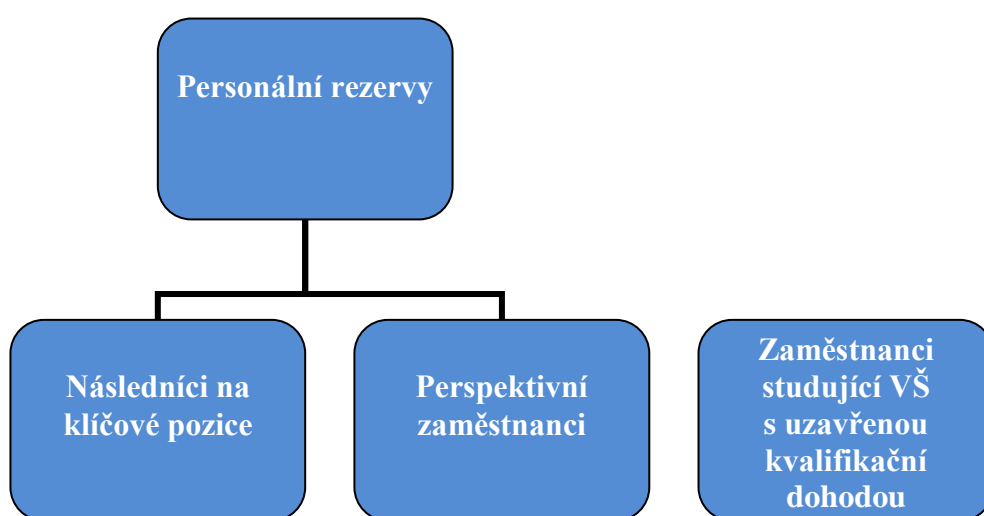
Jedním z nejdůležitějších úkolů úseku personálního je reagovat na aktuální potřebu obsadit konkrétní pracovní místo vhodným zaměstnancem a zajištění dostatečného počtu kvalitních zaměstnanců zejména na klíčové pracovní pozice v souvislosti s přirozenou fluktuací zaměstnanců.

K zajištění těchto potřeb byl v DP vytvořen System personálních rezerv, který metodicky řídí, spravuje a aktualizuje oddělení Vzdělávání a rozvojové programy.

Zaměstnance do Systému personálních rezerv navrhuje přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec, a to na základě posouzení plnění jeho pracovních úkolů, pracovního potenciálu a způsobilosti vykonávat vyšší nebo specializovanou funkci v DP (Příloha 9).

Zvláštní skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají s DP uzavřenou Kvalifikační dohodu o studiu VŠ a tudíž je předpoklad, že po dokončení studia budou převedeni na jinou nebo vyšší pozici (Schéma 5). K 31. 12. 2015 bylo zařazeno celkem 173 zaměstnanců.

Schéma 5 Systém personálních rezerv



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Odborný výcvik a odborná praxe žáků středních škol na pracovištích DP

Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. umožňuje na svých pracovištích žákům středních škol odborných výcvik⁶ a odbornou praxi⁷. Přednostně umožňuje OV a OP žákům Střední průmyslově školy dopravní, a. s. Cílem OV a OP je získání praktických dovedností a pracovních návyků potřebných pro úspěšné uplatnění v oboru. Kvalitní organizace a průběh OV a OP přispívá k aktivnímu přístupu žáků k praktickému vyučování, motivuje žáky k rozhodnutí ucházet se o zaměstnání v DP.

⁶ Dále jen OV.

⁷ Dále jen OP.

Odborný výcvik je jednou z forem praktického vyučování ve střední škole. Spočívá v osvojování si základních praktických dovedností, činností a návyků. Probíhá během celého školního roku. Mezi školou a DP je uzavřena smlouva o obsahu a rozsahu praktického vyučování a podmínkách pro jeho konání. Procvičování dovedností žáků se provádí za vedení a dozoru instruktorů (zaměstnanců DP). Instruktor vede současně nejvýše 6 žáků. Rozlišuje se produktivní nebo neproduktivní činnost.

Odborná praxe je jednou z forem praktického vyučování ve střední škole. Uskutečňuje se v blocích, zpravidla v několika celých týdnech v rozsahu stanoveném rámcovým vzdělávacím programem. Procvičování dovedností žáků se provádí za vedení a dozoru instruktorů (zaměstnanců DP). Uzavírají se individuální smlouvy s příslušnými školami. Jedná se o neproduktivní činnost.

Za produktivní činnost se považuje činnost, která přináší příjem, v ostatních případech se jedná o činnost neproduktivní. Odměnu za produktivní činnost poskytuje osoba (organizace), u které žáci konají praktické vyučování. Výši odměny žáka určuje školský zákon (č. 561/2004 Sb.).

Instruktor je pověřený zaměstnanec DP, pod jehož dohledem a odborným vedením je zajišťován OV nebo OP žáků. Instruktora určuje jeho nadřízený zaměstnanec. Jeho povinností je účastnit se potřebných školení, provádí školení BOZP žáků na pracovišti (pokud jeho nadřízený zaměstnanec neurčí jinak), odborně vést žáky, evidovat docházku žáků na pracoviště, provádí pravidelné hodnocení žáků, spolupracuje se SPŠD (s učitelem OV). Instruktorům náleží dle přílohy Kolektivní smlouvy příspěvek za vedení žáků.

Absolventský motivační program pro studenty a absolventy vysokých škol

Absolventský motivační program⁸ je určen pro potřeby dopravního a technického úseku a má 2 části – Motivační program⁹ a absolventský program¹⁰. Význam AMP pro DP je získání kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců za zaměstnance odcházející do důchodu (starobního nebo předčasného). Zhodnocení části finančních

⁸ Dále jen AMP.

⁹ Dále jen MP.

¹⁰ Dále jen ABP.

prostředků DP vynaložených na Střední průmyslovou školu dopravní, možnost ovlivnění profilu absolventů a navázání spolupráce se středními, vyššími odbornými a vysokými školami. Pro absolventy škol má význam AMP pro získání odborné praxe, možnost profesního rozvoje, možnost prohloubení kvalifikace. Pro školy pak ztraktivnění některých oborů v souvislosti s možností zaměstnání absolventů v DP.

Motivační program je určen studentům v posledních 2 ročnících denního studia vybraných technických oborů VŠ, kteří se potřebují seznámit s reálným pracovním prostředím a získat propojení teorie s praxí. Počet míst v MP je omezen na maximálně 10 studentů ročně. Studenti mohou získat stáž/ povinnou odbornou praxi v rámci studia. Propojení teorie s praxí – poznání reálného pracovního prostředí, témata a spolupráci odborníků DP pro studentské práce (bakalářské, diplomové, seminární, projekty apod.)

Absolventský program předchází účast v MP není podmínkou, je výhodou. Je určen absolventům vybraných technických oborů VŠ denního studia po úspěšném ukončení studia, kteří potřebují získat odbornou praxi. Pro ABP je k dispozici 10 absolventských míst pro VŠ. Absolventi mohou získat pracovní poměr se zkušební dobou 3 měsíce na dobu určitou obvykle na 1 rok s možností prodloužení maximálně na 2 roky. Dále odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností pro výkon práce, profesní rozvoj a prohlubování kvalifikace a perspektivu pracovního uplatnění v DP po ukončení ABP.

Před uzavřením pracovní smlouvy musí absolvent splnit povinné vstupní náležitosti (např. vstupní pracovně-lékařská prohlídka). Tarifní zařazení absolventa je řešeno individuálně podle vykonávané činnosti. Po ukončení Absolventského programu může absolvent obsadit v rámci celého žádajícího útvaru i jiné systemizované pracovní místo než je uvedeno v žádosti, pokud je na toto pracovní místo požadováno VŠ vzdělání a v rámci celého žádajícího útvaru odejde jiný zaměstnanec do důchodu.

4.2.3 Standardizovaný adaptační proces v DP

Adaptační proces je důležitým nástrojem personálního řízení k zajišťování výkonnosti a stabilizace nových zaměstnanců. Dobře nastavený adaptační proces přispívá ke snížení odchodů zaměstnanců ve zkušební době a tím ke snížení nákladů spojených s vyhledáváním a přijímáním nových zaměstnanců.

Předpokladem dobře fungujícího standardizovaného adaptačního procesu je jeho řízení podle jednotné metodiky, která by měla být všemi vedoucími zaměstnanci v praxi uplatňována tak, aby zaměstnanci byli připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí.

V průběhu roku 2012 byl pro všechny zaměstnance DP nastaven standardizovaný adaptační proces. Součástí tohoto procesu je vstupní školení ÚP, které pro nové zaměstnance zajišťuje útvar Vzdělávání. Formou komentované prezentace jsou zde poskytovány základní informace o historii a současnosti DP, organizační struktura a další praktické informace.

Noví zaměstnanci na školení obdrží informační příručku „Praktické informace pro nového zaměstnance“, která je průběžně aktualizována.

Pro účely AP byli zaměstnanci rozděleni do následujících skupin:

- Skupina I – TOP management (odborní ředitelé).
- Skupina II – zaměstnanci zařazení do TH funkcí (střední management, výkonný management a všichni ostatní TH zaměstnanci, kteří nastupují přímo na pracoviště).
- Skupina III – zaměstnanci, kteří nastupují první pracovní den do základního nebo přípravného kurzu (strojvedoucí metra, strojvedoucí NTP, řidiči autobusů, řidiči tramvají, dozorčí I a II, železničáři a přepravní kontrolaři).
- Skupina IV – zaměstnanci zařazení do manuálních profesí, kteří nastupují přímo na pracoviště.

Metodika adaptačního procesu v DP

Metodika je materiál, který sjednocuje průběh adaptačního procesu, který definuje jeho cíle a popisuje jeho realizaci. Adaptační proces je období, ve kterém se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá svoji novou roli, začíná se orientovat v pracovních procesech, seznamuje se s firemní kulturou a navazuje nové kontakty.

Adaptační proces¹¹ navazuje na proces výběru zaměstnance a jeho přijetí do DP. Jde o řízený proces určený pro nové zaměstnance s cílem urychlit jejich pracovní a sociální orientaci v DP. Na základě rozhodnutí přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance lze do tohoto procesu zařadit i zaměstnance, kteří se vracejí do DP po delší době (např. po rodičovské dovolené) a zaměstnance, kteří v rámci DP přecházejí na jiné pracovní místo.

Doporučená délka je 1-12 měsíců. Za základní délku AP u nových zaměstnanců se zpravidla považuje sjednaná zkušební doba.

Význam, cíl, přínosy a nástroje adaptačního procesu

AP napomáhá novému zaměstnanci seznámit se s posláním a strategií DP, strukturou organizace a uplatňovanými styly řízení. Snáze se orientovat v pracovních procesech, vstřebat firemní kulturu a navazovat kontakty. Osvojit si požadavky na práci, aby ji mohl samostatně a dobře vykonávat v co možná nejkratší době. Začlenit se co nejrychleji do kolektivu organizace. V neposlední řadě také minimalizovat stresovou zátěž související s nástupem do nového zaměstnání a cizím prostředím.

Cílem AP je minimalizovat období, kdy zaměstnanec ještě zcela nepodává očekávaný pracovní výkon. Komplexní příprava zaměstnance na nové pracovní místo. Všestranná pomoc zaměstnanci v pracovní a sociální adaptaci.

Dobře nastavený a podle jednotné metodiky řízený AP přináší především snížení nákladů spojených s opakovaným vyhledáváním a přijímáním nových zaměstnanců a odchodů zaměstnanců ve zkušební době. Usnadňuje práci vedoucím zaměstnancům při přípravě nového zaměstnance na výkon práce a dochází k předání praktických informací novým zaměstnancům prostřednictvím vstupního školení.

¹¹ Dále jen AP.

Nástroje adaptačního procesu představují soubor činností, postupů a pomůcek, se kterými se AP zaměstnancům zajišťuje, jako je například: vstupní školení bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení zaměstnanců o požární ochraně, adaptační plán, rotace práce, samostudium dokumentů a vnitropodnikových norem DP, práce mentora.

Mentor

Mentor je zkušený zaměstnanec, který má přirozenou autoritu, disponuje vysokým znalostním potenciálem, má komunikační dovednosti a umí motivovat. Vystupuje v roli poradce nebo kouče, plní roli vzdělávací a spolupracuje s přímým nadřazeným vedoucím zaměstnancem při kontrole plnění adaptačního plánu.

Rotace práce

Zaměstnanec v AP získává zkušenosti i v jiných útvarech, kde se po určité době zacvičuje. Uplatňuje se zpravidla na pracovní místo, kde zaměstnanec potřebuje získat ucelenější pohled na pracovní procesy. U rotace práce je důležité zvolit vhodnou dobu, zajistit logickou návaznost úkolů a vhodné mentory. O využití rotace práce rozhoduje přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec.

Účastníci adaptačního procesu a jejich základní role

Oddělení Rozvojové programy vytváří a aktualizuje metodiku adaptačního procesu. Plní roli konzultanta a poradce v průběhu AP, např. při sestavování adaptačního plánu a při návrhu rozvoje a vzdělávání zaměstnance. Zodpovídá za organizaci a realizaci vstupního školení ÚP, vede jeho evidenci v EG¹². Eviduje adaptační plány obdržené od přímých nadřízených vedoucích zaměstnanců po ukončení AP. Zajišťuje a vyhodnocuje celkový přínos zavedení AP pro DP.

Oddělení Personální a mzdové vyřizuje formality spojené s nástupem zaměstnance. Zajišťuje agendu související se vznikem pracovního poměru. Zajišťuje předání Pracovního řádu a Kolektivní smlouvy. Poskytuje informace o termínech základního vstupního školení BOZP a vstupního školení ÚP.

¹² Elanor Global – softwarový produkt pro zpracování oblasti lidských zdrojů.

Oddělení BOZP zajišťuje základní vstupní školení BOZP – proškolení nových zaměstnanců dle normy DP.

Oddělení Požární prevence zajišťuje školení zaměstnanců o PO pro ty zaměstnance, kteří mají dle normy DP absolvovat toto školení v rámci základního nebo přípravného kurzu.

Přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba stanovuje délku AP na základě nároků na PM. Sestavuje adaptační plán a rozhoduje o obsahu. V případě potřeby určuje mentora, jinak plní jeho roli sám. Rozhoduje o případné změně mentora. Vyhodnocuje průběh plnění adaptačního plánu, a vede příslušnou evidenci. Zodpovídá za průběh prvního dne zaměstnance na pracovišti: vstupní školení BOZP na pracovišti a školení zaměstnanců, seznámení s Pracovním řádem, Kolektivní smlouvou a potřebnými normami, předání pracovních pomůcek, seznámení s pracovištěm a se spolupracovníky, předání popisu pracovní funkce/profese, projednání a předání adaptačního plánu. Zodpovídá za řádný průběh, celkové vyhodnocení a ukončení AP.

Mentor vede a zacvičuje zaměstnance, vysvětluje mu pracovní postupy a procesy a poskytuje potřebné informace. Pomáhá zaměstnanci se sociální orientací na novém pracovišti. Podílí se na sestavení adaptačního plánu. Sleduje pracovní a sociální chování zaměstnance v AP.

Zaměstnanec v AP je nový zaměstnanec – nově nastupující zaměstnanci a absolventi škol. Dále zaměstnanec, který se vrací do DP po delší době – např. po rodičovské dovolené a zaměstnanec, který v rámci DP mění své pracovní zařazení.

Ukázka adaptační proces pro skupinu II

Při tvorbě adaptačního plánu se vychází ze stanovených zásad. Adaptační plán sestavuje přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba. Obsah a časový harmonogram adaptačního plánu se připravuje pro zaměstnance v AP s ohledem na aktuální potřeby DP, pracovního místa a zaměstnance. Obsah adaptačního plánu a jeho délka se odvíjí od náročnosti PM a schopností zaměstnance. Respektuje dosažené vzdělání, praxi a individuální znalosti a dovednosti zaměstnance. Vhodné je stanovovat jednotlivé úkoly adaptačního plánu tak, aby byly konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Adaptační plán musí obsahovat konkrétní termíny průběžného

vyhodnocování adaptačního plánu, jehož součástí jsou rozhovory se zaměstnancem a kontrola plnění jednotlivých úkolů. Do adaptačního plánu se zaznamenávají úkoly a činnosti spolu se jmény osob, zodpovědných za jejich realizaci. Za adaptační plán jako cele (včasnou přípravu, plnění, vyhodnocení a ukončení) zodpovídá přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec. V případě absolventů škol je součástí adaptačního plánu také Plán nástupní praxe absolventa. Průběh AP se zaznamenává do formuláře „Adaptační plán“.

První pracovní den přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec přijme zaměstnance na pracovišti a po vstupním rozhovoru ho uvede mezi kolegy. Součástí rozhovoru je i projednání adaptačního plánu (jeho obsah, způsob a forma realizace) a jeho předání zaměstnanci. Nedílnou součástí vstupního rozhovoru je i vstupní školení BOZP na pracovišti, které provádí dle normy DP před započítáním práce přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba a dále školení zaměstnanců, které provádí dle normy DP příslušný vedoucí zaměstnanec. Přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec dále seznámí nového zaměstnance s Pracovním řádem, Kolektivní smlouvou, popisem pracovní funkce/ profese a seznámí ho s jeho povinnostmi a kompetencemi. Vhodné je upřesnit režim vzájemné spolupráce.

Po vstupním rozhovoru uvede přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba zaměstnance na pracoviště. Je důležité, aby měl zaměstnanec připravené pracoviště a pracovní pomůcky potřebné k výkonu práce a byl seznámen se zázemím. Zaměstnanec je v krátkém čase s velkým množstvím lidí, jejich jmény, pozicemi, činnostmi, s názvy profesí a útvarů. V těchto případech se doporučuje rozdělit představování na několik částí, resp. dnů.

Druhý pracovní den jsou noví zaměstnanci povinni absolvovat základní vstupní školení BOZP a vstupní školení ÚP s výjimkou těch, kteří nastoupí do DP v průběhu měsíce. Tito zaměstnanci absolvují základní vstupní školení BOZP dle normy DP před započítáním práce a vstupní školení ÚP v nejbližším možném termínu.

V dalším období se postupuje podle individuálně připravených adaptačních plánů, jejichž náplň závisí na povaze a složitosti daného pracovního místa. Zaměstnanec studuje předpisy, seznamuje se s pracovní agendou a podnikovým intranetem. Plní zadané úkoly vyplývající z adaptačního plánu. Přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec přiděluje zaměstnanci pracovní úkoly, jejichž náročnost se postupně zvyšuje.

Součástí AP jsou pravidelné rozhovory se zaměstnancem a průběžné vyhodnocování plnění adaptačního plánu. Průběh AP a kontrolní schůzky (rozhovory se zaměstnancem) se zaznamenávají do formuláře „Adaptační plán“. Ve stanovené dny (dle adaptačního plánu) se konají kontrolní schůzky – tj. rozhovor se zaměstnancem. Četnost kontrolních schůzek se doporučuje stanovit podle potřeby a s ohledem na náročnost pracovní pozice a délku AP. Termín kontrolní schůzky může zaměstnanec sám iniciovat. Vyhodnocují se dosud absolvované činnosti, řeší se podněty nebo překážky, se kterými se zaměstnanec v průběhu AP setkal.

Rozhovor se zaměstnancem je interaktivní rozhovor zúčastněných osob a poskytnutí oboustranné zpětné vazby. Jeho podstatou je analýza dosažených výsledků případně bariér. Konzultují se nové úkoly a stanovují se cíle a termíny pro příští období. Zjištěné skutečnosti a výsledky se zaznamenávají do adaptačního plánu. Rozhovoru se účastní přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba, mentor, zaměstnanec a v případě potřeby zástupce ÚP.

Bariérou na straně zaměstnavatele může být, pokud mentor, případně osoba pověřená vedením AP, disponuje s potřebným potenciálem pro výkon své role a zvládá AP věcně, procesně a organizačně na přiměřené komunikační úrovni, neměly by se na straně zaměstnavatele vyskytnout překážky, které brání řízenému průběhu AP.

Bariéra na straně zaměstnance se může projevit pasivitou a neochotou spolupracovat. Důvodem negativních projevů může být komunikační bariéra, komunikační šum – zaměstnanec neměl potřebné informace ke splnění úkolu nebo nepochopil jeho zadání. Dále osamělost – zaměstnanci se nepodařilo navázat potřebné sociální vztahy, lhostejnost – zaměstnanci chybí motivace a osobní zájem, neschopnost – nevhodný výběr zaměstnance.

Závěrečné vyhodnocení a ukončení adaptačního procesu konkrétního zaměstnance sumarizuje průběžně získané výsledky plnění adaptačního plánu a závěry z průběžného vyhodnocení. Provádí ho přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba, která AP zaměstnance vedla a byla za něj odpovědná. Vyhodnocení se provádí formou rozhovoru se zaměstnancem a přijaté stanovisko se následně zaznamená do formuláře „Adaptační plán“ a podepíše všemi zúčastněnými osobami. Vyžaduje přítomnost zaměstnance, který by si měl k hodnocení průběhu AP připravit své vlastní hodnocení

(jak vnímal průběh AP on sám). Vyhodnocení obsahuje rozhodnutí o ukončení nebo prodloužení AP, případně návrh na další rozvoj a vzdělávání.

Doporučenými kritérii vyhodnocování AP je schopnost samostatné práce – do jaké míry je potřeba kontrolovat výkon zaměstnance, vytrvalost – jak zaměstnanec dokončuje úkoly a jeho postoj k rozpracovaným úkolům, kreativita – nápady a návrhy řešení, operativní řešení mimořádných situací, kvalita a kvantita provedené práce, úroveň komunikace – se zákazníky, kolegy, odborná připravenost – souhrn a úroveň znalostí z oboru, vztah k DP – loajalita zaměstnance, jeho postoj k firemní kultuře.

Výstupem závěrečného vyhodnocení AP je rozhodnutí o ukončení AP – v případě, že zaměstnanec zvládl AP a je dostatečně připravený pro samostatný pracovní výkon nebo prodloužení AP – v případě, že zaměstnanec potřebuje určitou část AP zopakovat, doplnit nebo rozšířit.

Délka trvání průběhu AP se odvíjí od druhu profese. Například kurz pro strojvedoucí metra trvá 5 – 6 měsíců, pro dozorčí 6 – 8 týdnů. Předpokládaná délka AP pro železničáře odpovídá zkušební době 3 měsíců, stejně tak pro řidiče autobusů. Délka AP pro řidiče tramvají je individuální a pohybuje se v rozmezí 4,5 – 8,5 měsíců.

4.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností prováděných vedoucím zaměstnancem v procesu organizování, řízení, kontroly a hodnocení práce řízených útvarů a zaměstnanců. Je povinností každého vedoucího zaměstnance pravidelně hodnotit pracovní výsledky a pracovní chování podřízených a právem každého zaměstnance znát názor svého nadřízeného na svůj pracovní výkon, aby mohl modifikovat své pracovní chování.

V DP probíhá pravidelné čtvrtletní hodnocení zaměstnanců, kteří mají uzavřenou Smlouvu o mzdě. K zaznamenání závěrů plynoucích z hodnocení zaměstnanců slouží IT aplikace Hodnocení, do které mají přístup všichni hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci.

Zaměstnanec má zároveň právo, aby se v rámci hodnocení sám vyjádřil ke svému pracovnímu výkonu a faktorům (motivům), které ovlivňují jeho pracovní chování.

Hodnocení je průběžnou činností, prováděnou fakticky každodenně v závislosti na aktuálních pracovních úkolech a dalších faktorech. Pro řízení firmy jako celku i jednotlivých pracovních úkolů je však důležité, aby bylo pravidelně prováděno hodnocení, které zahrne širší období a při kterém jsou jednotlivé okruhy zaměstnanců hodnoceny podle stejného zadání.

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem personálního řízení společnosti a jejích jednotlivých útvarů, nástrojem kontroly a usměrňování zaměstnanců jejich přímými nadřízenými. Dále je zdrojem podkladů pro personální činnosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, pro plánování osobního rozvoje zaměstnance, dalšího vzdělávání, personálních rezerv a pro stanovení pobídkové složky mzdy.

Podnik využívá hodnocení zaměstnanců ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji potenciálu zaměstnanců, navrhování a plánování personálních rezerv, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, odměňování.

Vedoucím zaměstnancům umožňuje hodnocení motivovat podřízené k dosahování vyššího výkonu, jasně vyjádřit názor na zaměstnance, umožnit zaměstnancům zpětnou vazbu či pochopit potřebu a zájmy podřízených. Rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnanců, plánovat vzdělání či správně nastavit výši mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy.

Zaměstnanec na základě hodnocení získává ocenění své práce, informace o možnosti zvýšení svého pracovního úsilí či pohled a názor nadřízeného na svoji práci.

Vlastní hodnocení se skládá z následujících etap:

- případné zpracování sebehodnocení hodnocených zaměstnanců;
- příprava podkladů pro hodnotící rozhovor hodnotitelem (výkon a chování zaměstnance ve sledovaném období);
- hodnotící rozhovor
 - posouzení případného sebehodnocení hodnoceného;
 - vyhodnocení plnění dohodnutých cílů za minulé období (hodnocení pracovního výkonu);
 - stanovení cílů pro nadcházející období;

- hodnocení kompetencí;
- návaznost hodnocení na odměňování;
- případné úpravy a podpisy Závěrů hodnocení;
- 1x ročně:
- předpoklad vývoje pracovní kariéry;
- návrh dalšího rozvoje a vzdělávání;
- zpracování výstupů (vyplnění formuláře hodnocení);
- případné řešení rozporů.

Provádění hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnance provádí přímý nadřízený hodnoceného, který ho nejlépe zná a má konkrétní představu o jeho pracovním potenciálu.

Pracovní výkonnost zaměstnanců je nutno sledovat a hodnotit dlouhodobě.

Hodnotící rozhovor je důležitý jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele, neboť jeho výsledky mohou ovlivnit vzájemné vztahy na několik dalších měsíců.

Při přípravě na hodnotící rozhovor by měl hodnotitel vycházet z:

- náplně práce, kterou hodnocený v hodnoceném období vykonával;
- pracovní způsobilosti hodnoceného;
- standardních výkonů a chování, které od hodnoceného hodnotitel očekává;
- výkonu a chování (přístupu) hodnoceného ve sledovaném období;
- silných stránek, na kterých by zaměstnanec mohl stavět;
- slabých stránek v jeho výkonu, které by měly být zlepšeny;
- všeobecných podmínek obklopujících a ovlivňujících hodnoceného a jeho pracovní výkon.

Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí celého hodnocení. Hodnotitel nechá hodnocenému prostor k vyjádření a jeho názory a postoje bere v úvahu při formulaci závěrů.

Účelem je stanovení možností pracovního rozvoje hodnoceného a zjištění příčin jeho případných slabín.

Mzdová politika

Mzdová politika společnosti byla realizována ve smyslu jednotné Kolektivní smlouvy, nyní platná do roku 2017 (2020), včetně společných pravidel pro odměňování všech zaměstnanců společnosti.

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců za rok 2015 činila 34 014 Kč, mzdové náklady (Graf 3) byly čerpány v celkové výši 4 571 183 mil. Kč. (Tabulka 5). Výše mzdových nákladů byla ovlivněna výplatou odstupného z organizačních a zdravotních důvodů.

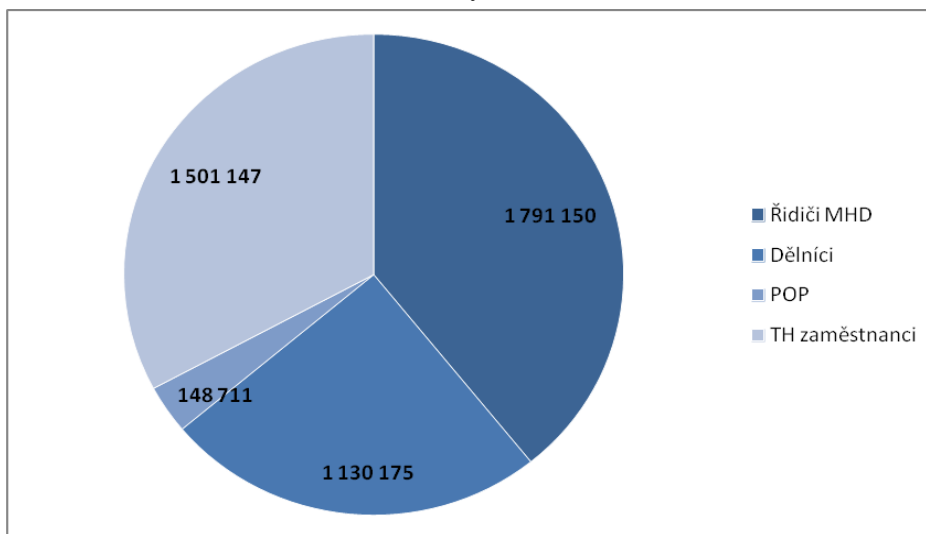
V čerpání přesčasové práce došlo v roce 2015 k nárůstu proti roku 2014 o 117 407 hodin. Podíl přesčasové práce odpracovaným hodinám činil v posledním roce 2015 4,94 %.

Tabulka 5 Mzdové náklady v tis. Kč. a průměrná mzda v Kč za rok 2015

Kategorie	Mzdové náklady v tis. Kč	Průměrná mzda v Kč
Řidič MHD	1 791 150	33 734
Dělníci	1 130 175	29 033
POP (Pomocný obslužný personál)	148 711	27 775
Technicko-hospodářští zaměstnanci	1 501 147	40 504
Celkem	4 571 183	34 014

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2016)

Graf 2 Mzdové náklady v tis. Kč za rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

Pravidla pro přiznávání smluvní mzdy se vztahují na zaměstnance DP, kteří jsou odměňováni dle Smlouvy o mzdě. Smluvní mzda je přiznávána vedoucím útvarů a výjimečně ostatním zaměstnancům dle platné kolektivní smlouvy. Při přiznávání výše smluvní mzdy zaměstnavatel garantuje zachování úrovně mzdy každého zaměstnance minimálně na úrovni předchozího roku při zohlednění základní mzdy a její pobídkové složky.

Při stanovení smluvní mzdy vedoucím útvarů je nutné přihlížet:

- ke složitosti, míře odpovědnosti a náročnosti řídicí a organizační práce;
- k rozsahu a složitosti personálního řízení zaměstnanců daného počtem řízených zaměstnanců;
- k pracovní výkonnosti, pracovním schopnostem a pracovní způsobilosti;
- k pracovním podmínkám daným obtížností pracovních režimů.

Při stanovení smluvní mzdy ostatních zaměstnanců vedoucí zaměstnanec přihlíží:

- ke složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce;
- k pracovní výkonnosti, intenzitě a kvalitě prováděných prací, pracovním schopnostem a pracovní způsobilosti.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V Dopravním podniku hlavního města Prahy, a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření za účelem zjištění úrovně procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, tak jak jej hodnotí zaměstnanci. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pro dvě skupiny. První cílovou skupinou byli řádoví zaměstnanci, kteří absolvovali přijímací pohovor jako uchazeči o zaměstnání a prošli adaptačním procesem. Druhou cílovou skupinou byli personální pracovníci, kteří připravují a účastní se přijímacích pohovorů a rozhodují o přijetí uchazeče.

Dotazníkové šetření bylo založeno na anonymitě a efektivitě. Anonymita přispívá k větší otevřenosti, pravdivosti, neboť zaměstnanci mohou na otázky odpovídat dle svého svobodného uvážení. Oslovení respondenti měli na vyplnění dotazníku 10 pracovních dní, což lze považovat za dostačující dobu k tomu, aby si své odpovědi dobře rozmysleli a zaznamenali. Osloveno bylo namátkově 250 vybraných zaměstnanců z různých oblastí podniku a různých pozic pro zajištění objektivitu dotazníkového šetření a 15 zaměstnanců z personálního oddělení, kteří se účastní přijímacích pohovorů. Provést šetření u všech zaměstnanců podniku by nebylo možné. Návratnost, vyplněných papírových dotazníků nebo dotazníků odeslaných zpět na Disk Google, byla díky ochotě respondentů 90%.

Cílem dotazníkového šetření na straně jedné bylo zjistit, co motivovalo současné zaměstnance vybrat si Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s. jako svého zaměstnavatele, z jakých zdrojů se o volném pracovním místě dozvěděli, jak přijímací pohovor probíhal, zda jim vyhovoval postup při adaptaci a jestli jim byla věnovaná dostatečná pozornost. Cílem dotazníkového šetření na straně druhé bylo zjistit, jak probíhají přijímací pohovory z pohledu personalisty, zda jsou metody výběru vhodně zvolené či jaké vlastnosti a dovednosti preferují.

Dotazník se skládá z otázek, které obsahují předem připravené odpovědi tak, aby respondenti pochopili jednoznačnost odpovědi. V závěru mají možnost zaměstnanci vyjádřit i svůj názor. Otázky byly jasně a stručně formulované a obsahovaly mimo jiné i otázky, které se týkají identifikačních údajů.

Dotazník pro zaměstnance je uveden v příloze 10, 11 a 12.

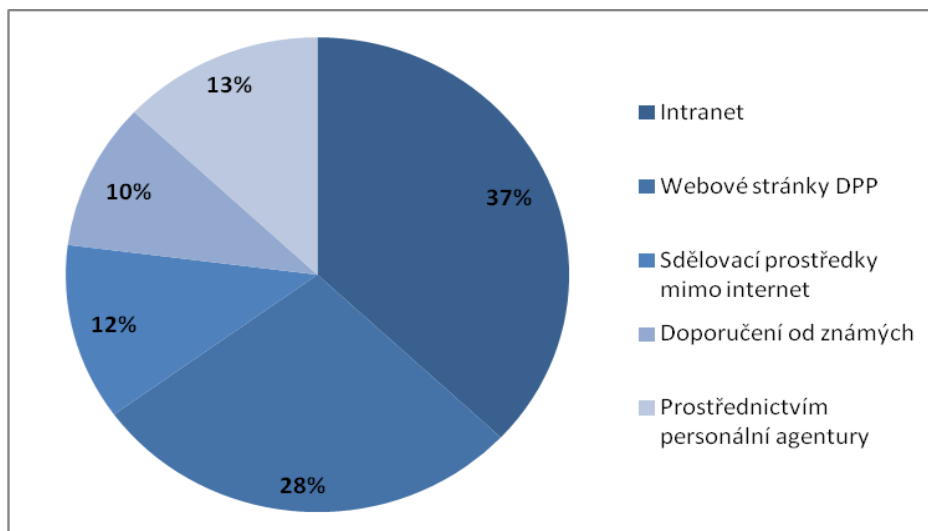
4.3.1 Charakteristika první skupiny – zaměstnanci

V této cílové skupině byla návratnost 225 vyplněných dotazníků z celkových 250 rozdaných, tedy 90 %. Všechny otázky se hodnotili na stupnici spokojenosti, pouze poslední otázka byla otevřená. Pro tuto cílovou skupinu byly vytvořeny 2 druhy dotazníku. Jeden pro zhodnocení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců, který obsahoval 8 zaškrťovacích otázek, 1 otevřenou a 4 identifikační otázky. Druhý byl zaměřený na zhodnocení procesu adaptace zaměstnanců, který obsahoval 15 zaškrťovacích otázek, 2 otevřené a 5 otázek identifikačních. Ve vrácených dotaznících vyplnili všichni respondenti všechny položené otázky s možností zaškrtnutí odpovědi.

Z celkového počtu 225 respondentů bylo 153 mužů (68 %) a 72 žen (32 %). Jako nejpočetnější byla zaznamenána skupina zaměstnanců ve věku více než 45 let a to 49 %, což koresponduje s rozdělením respondentů dle dosaženého vzdělání. Většina pracovních míst je v podniku vhodná pro absolventy vysokých škol. 36 % respondentů bylo ve věku 36 – 45 let, 15 % ve věku 26 – 35 a nejmenší zastoupení měli respondenti ve věku do 25 let, a to 2 %. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 25 %, středoškolského s maturitou 10 % a středoškolského vzdělání s vyučením 16 %. Profesionální složení respondentů je následující: 51 % dotazovaných tvoří technicko-hospodářští zaměstnanci, 20 % pomocně obslužný personál, 19 % dělníci, 10 % řidiči MHD.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců

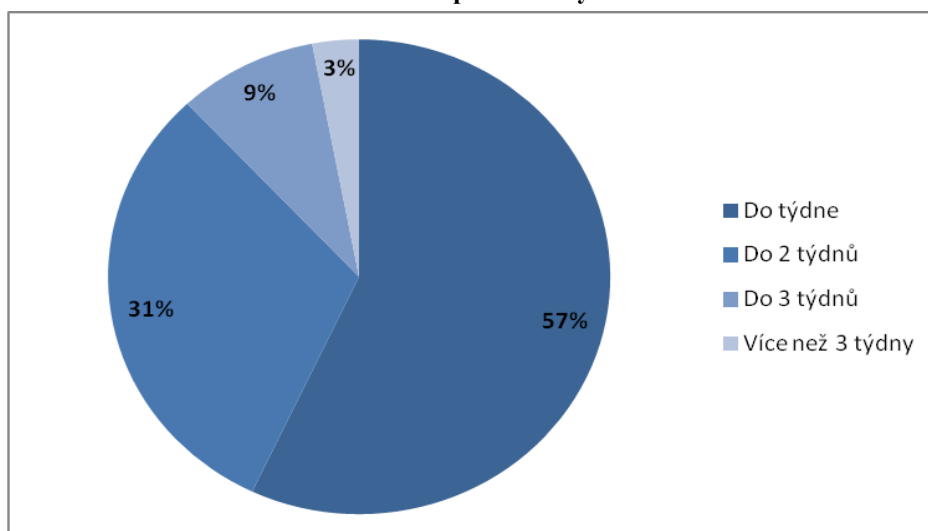
Graf 3 Způsob získávání informací o volné pracovní pozici



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

První otázka zjišťovala, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici v podniku. Z grafu č. 3 je patrné, že dotazovaní se nejčastěji dozvěděli o volné pracovní pozici z intranetu podniku. Z toho lze soudit, že se již v DP na nějaké pozici pohybovali. Druhou pozici zaujímají webové stránky DP, kde se v záhlaví nabízí možnost „Pracovní příležitosti“.

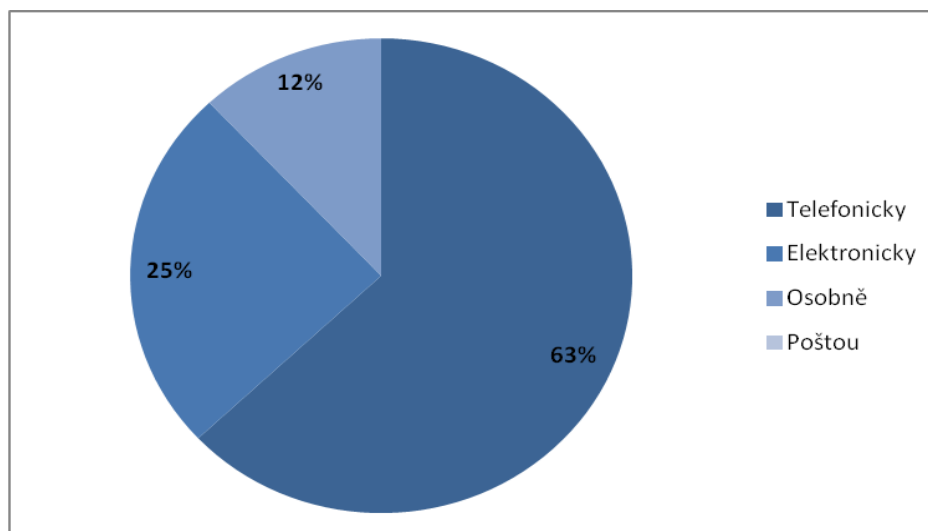
Graf 4 Reakce personalisty v čase



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z výzkumu (Graf č. 4) bylo zjištěno, že v 57 % případech byli uchazeči o místo kontaktováni do týdne od zaslání životopisu do podniku. Do 2 týdnů bylo kontaktováno 31 %, do 3 týdnů 9 %. Je možné pozorovat pružnou reakci na zaslání životopisu, ze strany personalisty. Pružnost lze vysvětlit znovu zveřejněním inzerátu o volné pracovní pozici, například z důvodu nízkého počtu uchazečů či velmi specifických požadavků.

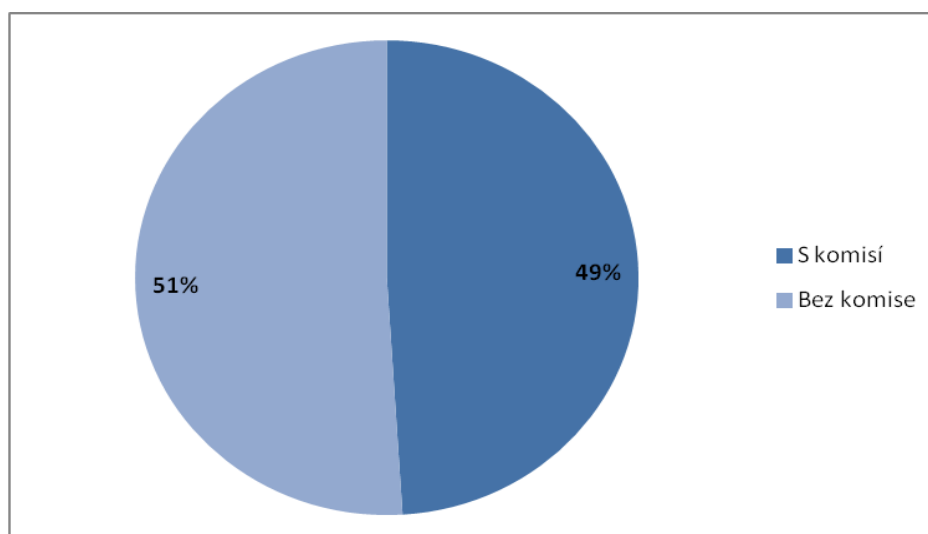
Graf 5 Způsob pozvání k výběrovému řízení



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 5 vyplývá, že 63 % respondentů bylo pozváno k výběrovému řízení telefonicky. Ve 25 % byla využita forma pozvání elektronická, kterou DP využívá, pokud opětovně nemůže zastihnout účastníka. Osobní pozvání upřednostňují v případě, že se jedná o zaměstnance DP, který má zájem změnit profesní místo. Může zde vzniknout riziko, že pokud nebude uchazeč kontaktován, může podnik přijít o kvalifikovaného potenciálního uchazeče.

Graf 6 Způsob průběhu výběrového řízení

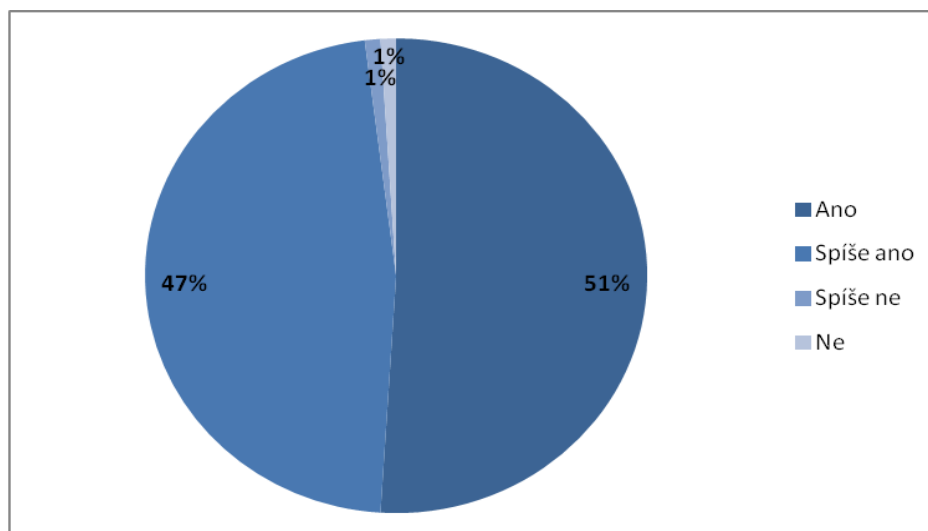


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

V DP probíhá výběrové řízení dvěma způsoby – s komisí nebo bez komise. Zvolený způsob se odvíjí od profesního místa, na které se účastník přihlásil. Z výsledků dotazníkového šetření (Graf č. 6) je patrné, že přibližně polovina respondentů prošla výběrovým řízením před komisí a druhá polovina pouze s personalistou.

K tomuto dotazu se váže také otázka: „Absolvovali jste v rámci výběrového řízení odborný test?“, na níž odpověděli respondenti v 51 % „ano“ a ve 49 % „ne“. Pokud uchazeči projdou výběrovým řízením před komisí, neabsolvují odborný test. Naopak absolvují výběrové řízení bez komise, musí podstoupit odbornému testu.

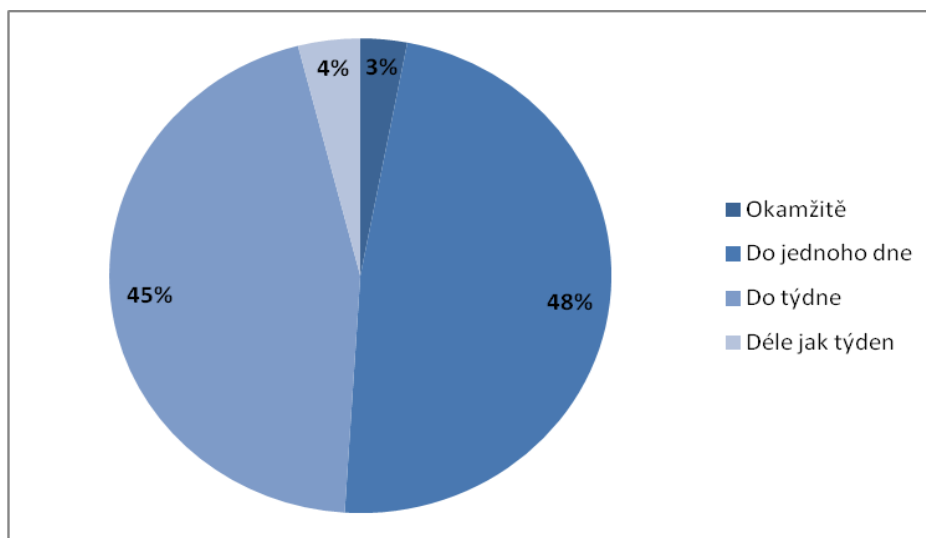
Graf 7 Srozumitelnost dotazů při výběrovém řízení



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Výsledek na otázku, zda jsou dotazy v průběhu výběrového řízení kladeny srozumitelně (Graf č. 7) přinesla téměř jednoznačnou odpověď. Kladně odpovědělo 98 % respondentů, z nichž 51 % zaškrtnulo odpověď „ano“ a 47 % „spíše ano“. Lze tedy soudit, že kladené dotazy v průběhu výběrového řízení jsou pro dotazované uchazeče srozumitelné.

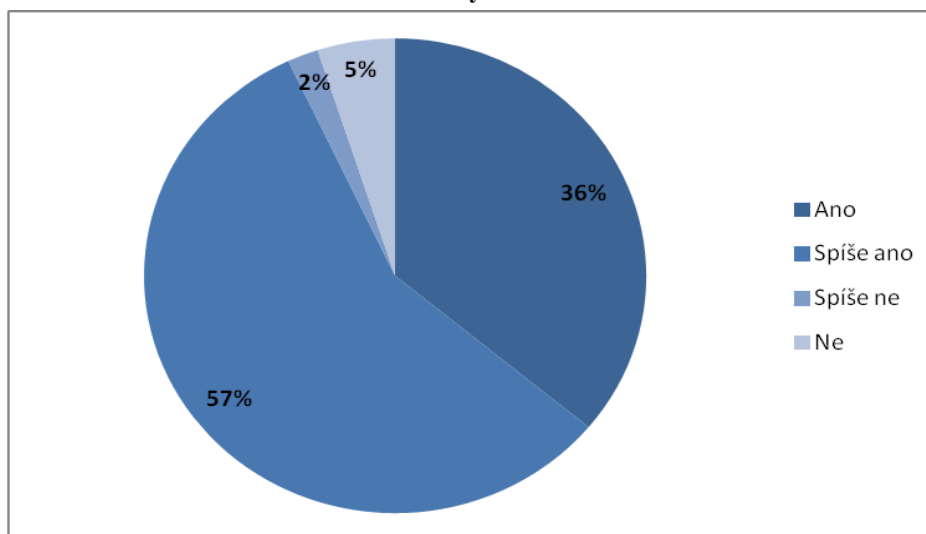
Graf 8 Oznámení výsledku přijímacího pohovoru



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 8 vyplývá, že jen ve 3 % se výsledek uchazeči dozvěděli výsledek ihned po skončení výběrového řízení. Je tomu tak v případech, pokud je malý počet uchazečů a personalisté potřebují k výběru jen kratší poradu. Největší procentní zastoupení měly odpovědi: „do jednoho dne“ (48 %) a „do týdne“ (45 %). Je to dáno především tím, že pro výběr vhodného kandidáta na pracovní místo je zapotřebí delší rozhodování.

Graf 9 Průběh výběrového řízení



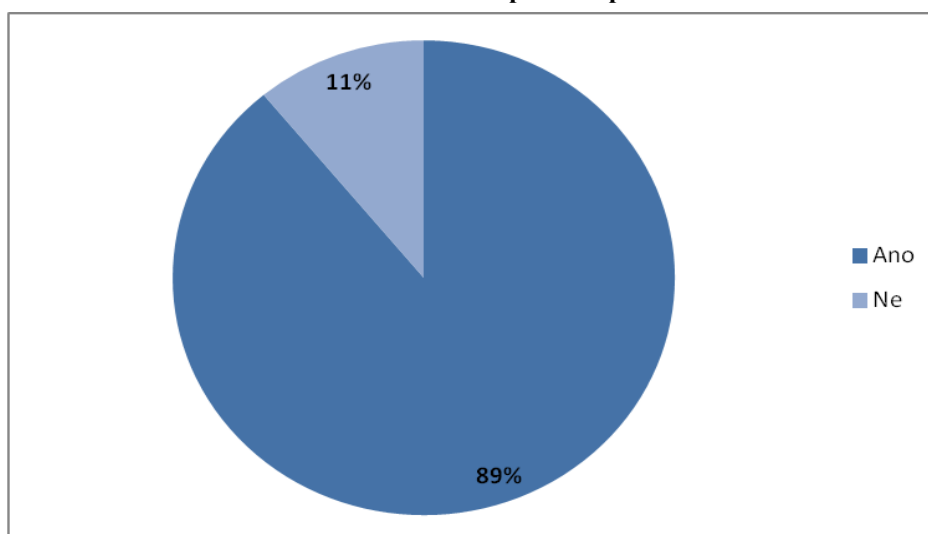
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Na otázku: „*Vyhovoval Vám průběh výběrového řízení?*“ (Graf č. 9) převažovala v 93 % kladná odpověď (36 % „ano“, 57 % „spíše ano“). V 7 % byly zvoleny negativní odpovědi (2 % „spíše ne“, 5 % „ne“).

Adaptační proces pracovníků

Všichni dotazovaní byli seznámeni s podstatnými informacemi týkající se prvního dne nástupu, tedy kam a v kolik hodin se mají dostavit. Následně obdrželi příručku „Praktické informace pro nové zaměstnance“, kterou si z velké části zaměstnanci pochvalují a hodnotí pozitivně, co se týče zpracování a obsahu informací. Pro všechny respondenty tedy příručka znamenala jednodušší cestu k důležitým informacím a tudíž i rychlejší cestu k úspěšné adaptaci. V 80 % jim byl předložen popis profesního místa, oproti tomu 20 % uvedlo, že jim popis předložen nebyl. Z analýzy však vyplývá, že ne všichni vedoucí pracovníci s těmito popisy aktivně pracují a předkládají je svým podřízeným pracovníkům až v rámci zkušební doby.

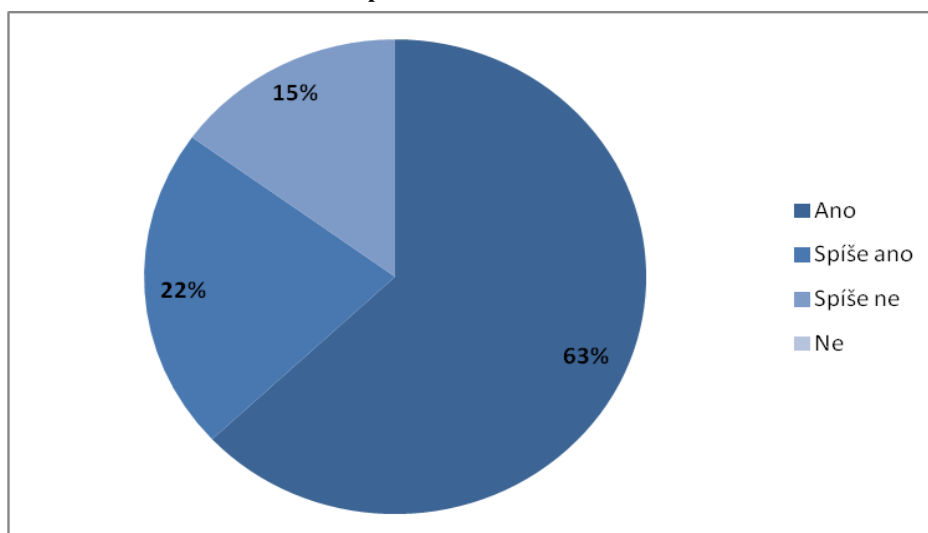
Graf 10 Seznámení s adaptačním procesem



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 10 je patrné, že 89 % zaměstnanců bylo seznámeno s harmonogramem jednotlivých kroků adaptačního procesu. Měli možnost si harmonogram prostudovat, seznámit se tak s danými termíny a umožnilo jim to představu, co je v následujících týdnech a měsících čeká. Naopak 11 % dotazovaných s harmonogramem seznámeno nebylo.

Graf 11 Přípravenost mentora na setkání

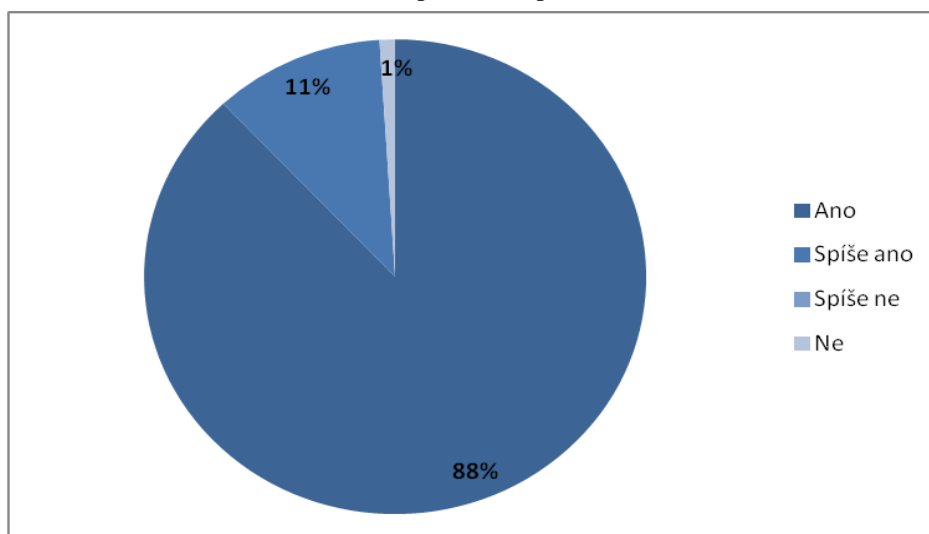


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Grafu č. 11 vyjadřuje názor respondentů, zda-li na ně byl jejich přiřazený mentor připraven. V 85 % byla připravenost mentora vnímána kladně. Zbývajících 15 % dojem připravenosti spíše nenabýlo. S tím také souvisí otázka: „*Pomohl Vám mentor*

s adaptačním procesem?“ 53 % dotazovaných odpovědělo „ano“, 42 % „spíše ano“ a 5 % „spíše ne“. V tomto případě se pravděpodobně jednalo o skupinu zaměstnanců, jimž byl přidělen mentor z řad vedoucích pracovníků. Pravděpodobně zde došlo k prvotnímu pocitu nadřízenosti a podřízenosti. Mohlo také dojít k projevu časové nedostupnosti vedoucích pracovníků. V této oblasti, by mohl DP zapracovat na menších rezervách.

Graf 12 Přípravenost pracoviště

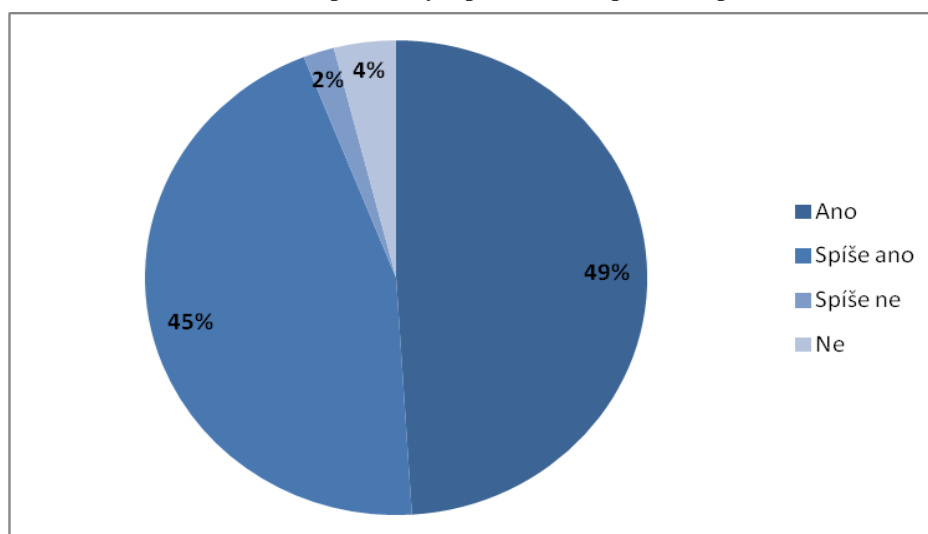


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 12 vyplývá, že v 99 % měli zaměstnanci připravené pracoviště k výkonu práce a potřebné pracovní pomůcky. 1 % respondentů shledalo v připravenosti nového pracoviště nedostatky.

Nejen připravenost pracoviště, ale také prvotní dojmy hrají u člověka důležitou roli při utváření názoru na podnik. Proto byla do dotazníkového šetření zakomponována otázka: „*Jaký byl Váš dojem z prvního týdne?*“ V 84 % se jednalo o pozitivní dojem. Zbýlý počet respondentů nabyt během prvního týdne negativní dojem, který může odkazovat na nedostatek času mentora, nepřipravenost pracoviště nebo náročnost a mnoho nových informací a povinností vztahující se k pracovní pozici.

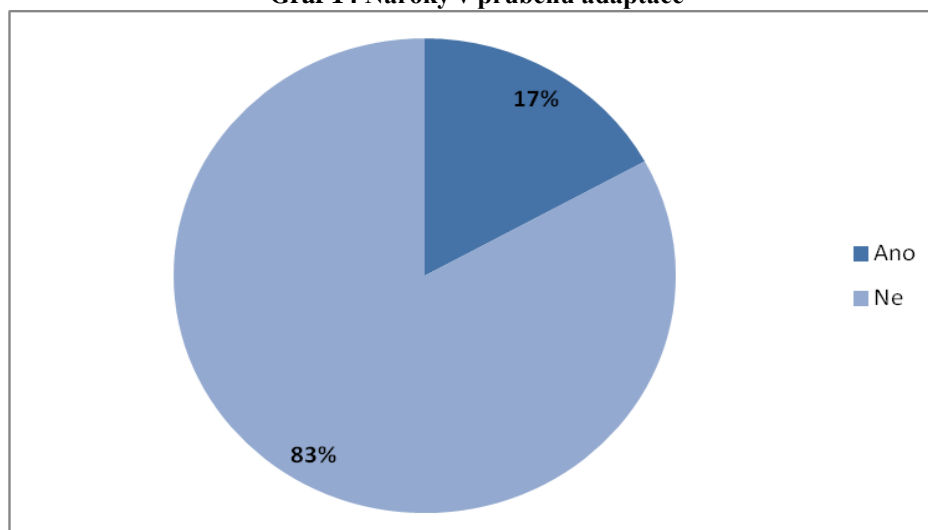
Graf 13 Osobní pohovory v průběhu adaptačního procesu



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Graf č. 13 sděluje, že ve 49 % byly vedeny mentorem, vedoucím pracovníkem nebo personalistou osobní pohovory v průběhu adaptačního procesu se zaměstnancem. Ve 45 % respondenti zvolili odpověď „spíše ano“. Celkem v 6 % byla zvolena odpověď „spíše ne“ nebo „ne“. Tato skutečnost mohla nastat v případě časové vyčerpání pověřené osoby.

Graf 14 Nároky v průběhu adaptace



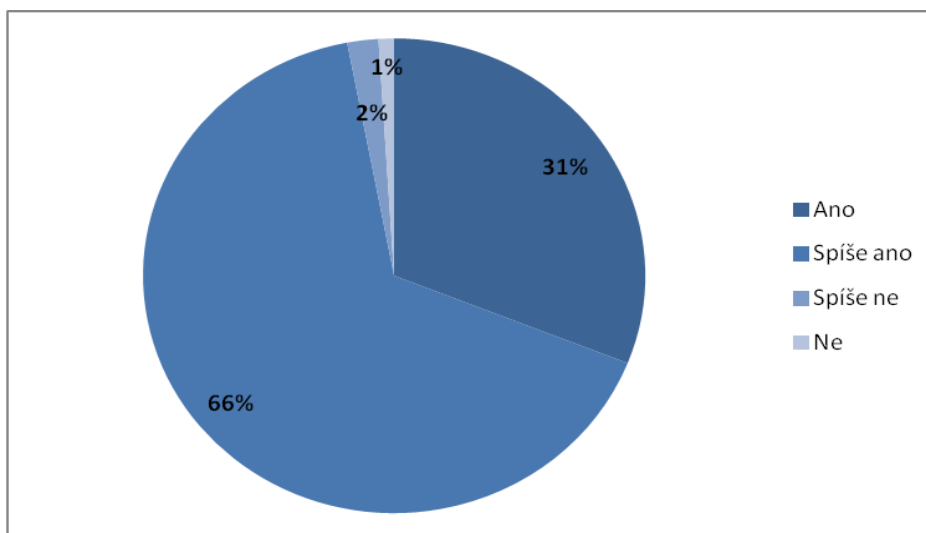
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Cílem tohoto dotazu (Graf č. 14) bylo zhodnotit, zda jsou na zaměstnance v průběhu adaptace kladeny vysoké nároky. V 83 % respondenti zvolili možnost odpovědi „ne“. Je zde zapotřebí zohlednit skutečnost, o kolikátý pracovní poměr se u respondentů jedná,

tudíž jaké nároky si přinášejí z předchozích pracovních pozic a zda-li se již nejedná o zaměstnance DP, který mění pracovní pozici.

Ovšem fakt, že 83 % dotazovaných nabývá dojmu, že nároky na ně nebyly kladeny vysoké, se může jevit jako fakt nevyhovující. V případě, že se podcení přiměřenost nároků kladených na zaměstnance v průběhu adaptace, nemusí se pak v průběhu zkušební doby projevit vhodnost, respektive nevhodnost zaměstnance na požadovanou pracovní pozici. V případě ukončení pracovního poměru (ať ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele), zvyšují se tak náklady podniku na opakované získání nových zaměstnanců.

Graf 15 Spokojenost s adaptačním procesem

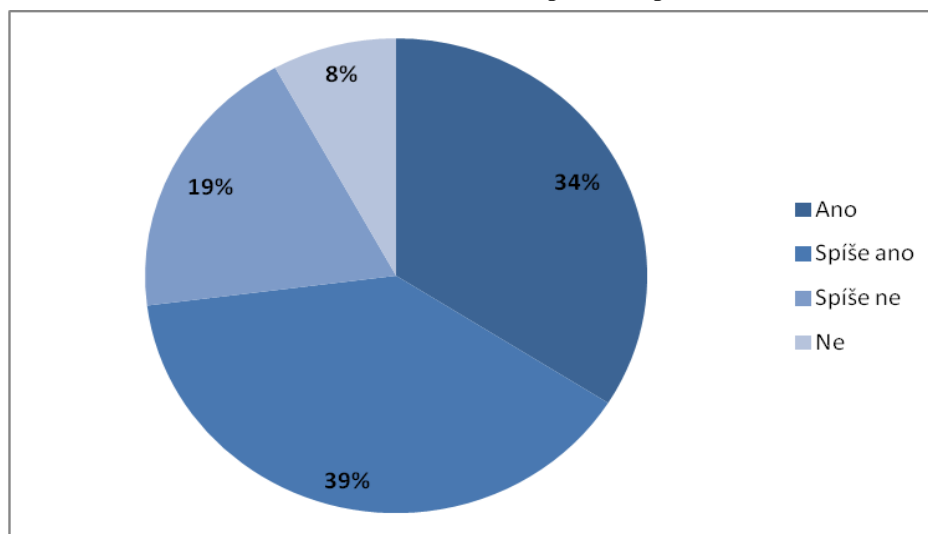


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

31 % oslovených bylo spokojeno s adaptačním procesem. 66 % hodnotilo adaptační proces jako vyhovující (Graf č. 15). Tato početnější skupina je v souladu s 83 % zaměstnanců, kteří vnímali nároky na ně kladené v procesu adaptace jako nenáročné. Je tedy přirozené, že následně vnímají proces jako vyhovující.

Ve všech případech byl po skončení adaptačního procesu proveden hodnotící pohovor s personalistou.

Graf 16 Dostatečná délka adaptačního procesu



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 16 vyplývají odpovědi respondentů na otázku, zda-li délka adaptačního procesu byla dostatečně dlouhá s ohledem na vykonávanou práci. 34 % odpovědí znělo „ano“, 39 % „spíše ano“. Ve 27 % zazněly záporné odpovědi. Důvodem zvolení této odpovědi může být, již výše zmiňované množství nových informací a požadavků vztahující se k nové pozici.

K této otázce se také váže otázka s dotazem na délku adaptačního procesu. Odpovědi na tuto otázku se pohybovaly v rozmezí měsíce až jednoho roku. Délka adaptačního procesu se odvíjí od několika faktorů. V první řadě se délka adaptačního procesu liší v závislosti na náročnosti pracovní pozice, dále pak jedná-li se o zaměstnance, který již v DP pracoval nebo nabývá podobných zkušeností z předchozího zaměstnání.

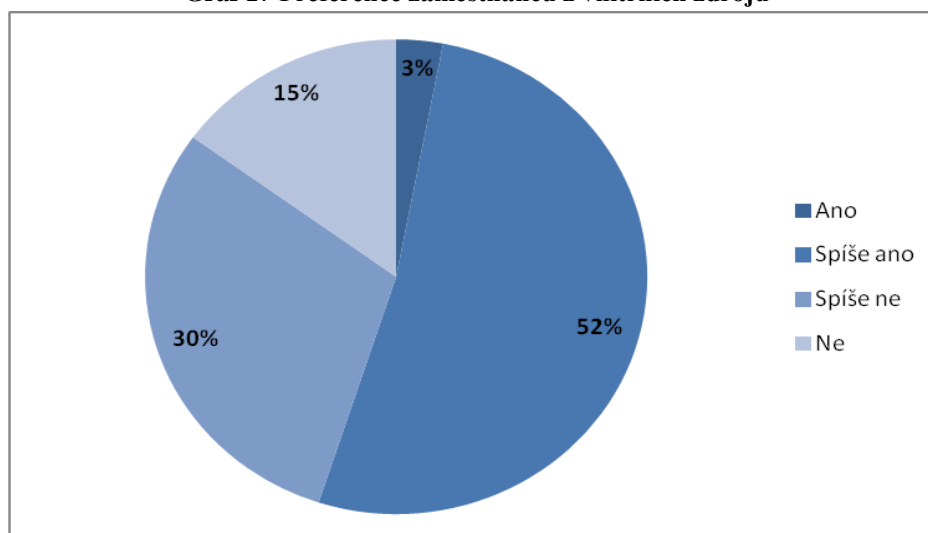
73 % oslovených se cítí po absolvování adaptačního procesu již plně začleněn do pracovního kolektivu. 27 % však nabývá dojmu opačného. Tato skutečnost může být ovlivněna faktem, že někteří respondenti potřebují delší čas pro začlenění se do kolektivu a navázání pevných pracovních kontaktů.

4.3.2 Charakteristika druhé skupiny – personalisté

V této cílové skupině byla návratnost vyplněných dotazníků 100%. Všechny otázky se hodnotili na stupnici spokojenosti, pouze poslední otázka byla otevřená. Dotazník obsahoval 11 zaškrťovacích otázku, 1 otevřenou a 4 identifikační otázky. Ve vrácených dotaznících vyplnili všichni respondenti všechny položené otázky s možností zaškrtnutí odpovědi.

Z celkového počtu 15 respondentů bylo 13 žen (85 %) a 2 muži (15 %). Jako nejpočetnější byla zaznamenána skupina zaměstnanců ve věku více než 45 let a to 69 %, 31 % respondentů bylo ve věku 36 – 45 let. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 65 % dotazovaných, vyššího odborného vzdělání 25 %, středoškolského s maturitou 10 %.

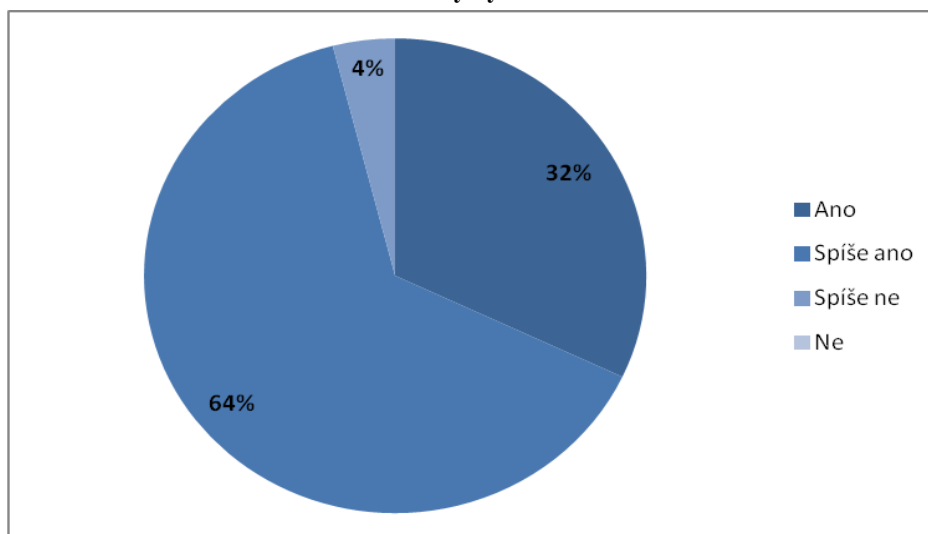
Graf 17 Preference zaměstnanců z vnitřních zdrojů



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

82 % dotazovaných personalistů preferuje zaměstnance z vnitřních zdrojů. Může k tomu vést i fakt, že zaměstnanec z vnitřních zdrojů se snáze a rychleji adaptuje, neboť mu je pracovní prostředí bližší a nemusí se s ním seznamovat od samotného počátku.

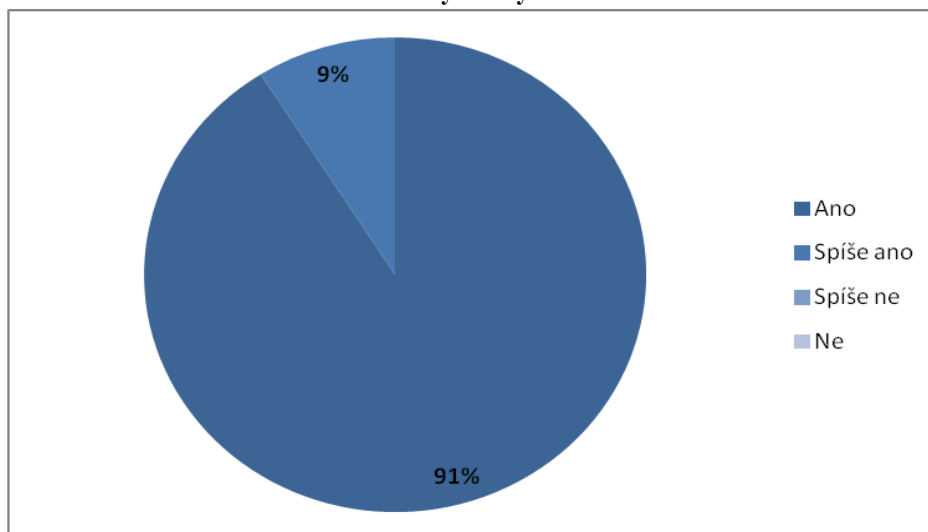
Graf 18 Metody výběru uchazeče



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

V grafu č. 18 bylo hodnoceno, zda jsou metody výběru uchazečů vhodně zvolené. 96 % respondentů se ztotožňuje s vhodností metod výběr, 4 % má opačný názor.

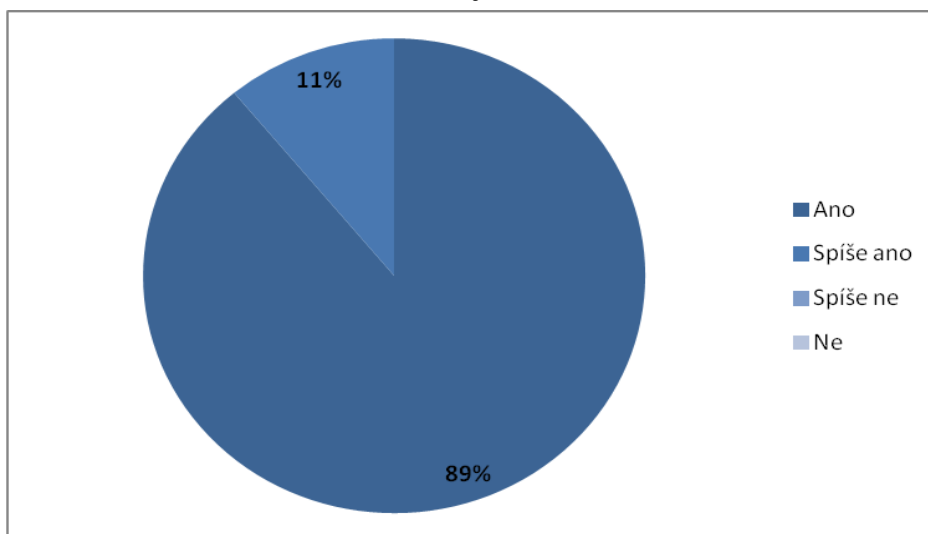
Graf 19 Stanovený čas výběrového řízení



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Z grafu č. 19 je patrné, zda začíná výběrové řízení ve stanovený čas. Otázka ve 100 % zaznamenala kladnou odpověď. Z odpovědí lze soudit, že podnik si uchazečů váží a nenechá je čekat a dodržuje tak stanovené časy výběrových řízení, což může poukazovat na solidní jednání společnosti.

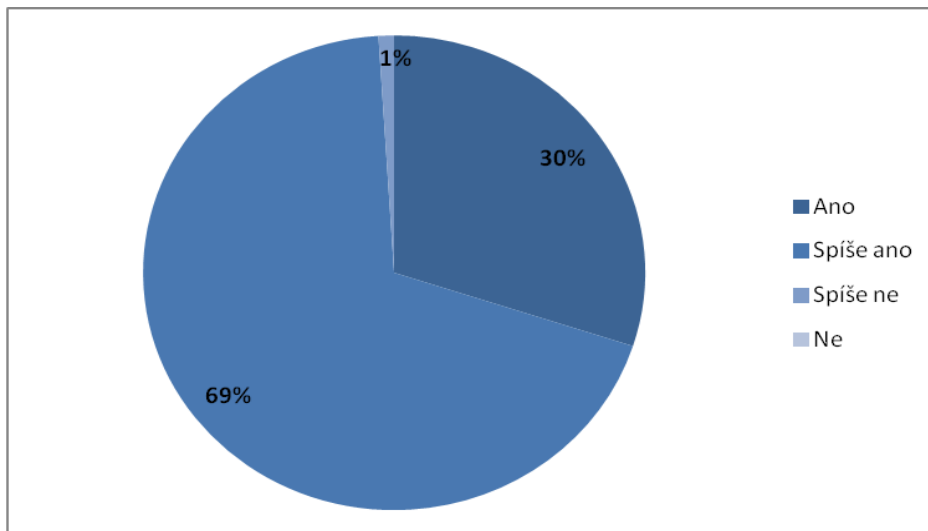
Graf 20 Postoj k uchazečům



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Výsledkem grafu č. 20 je 89 % odpovědí „ano“ a 11 % odpovědí „spíše ano“. Všichni respondenti se tedy shodují na kladné odpovědi, což svědčí o nezaujatosti personalistů a jejich profesionalitě.

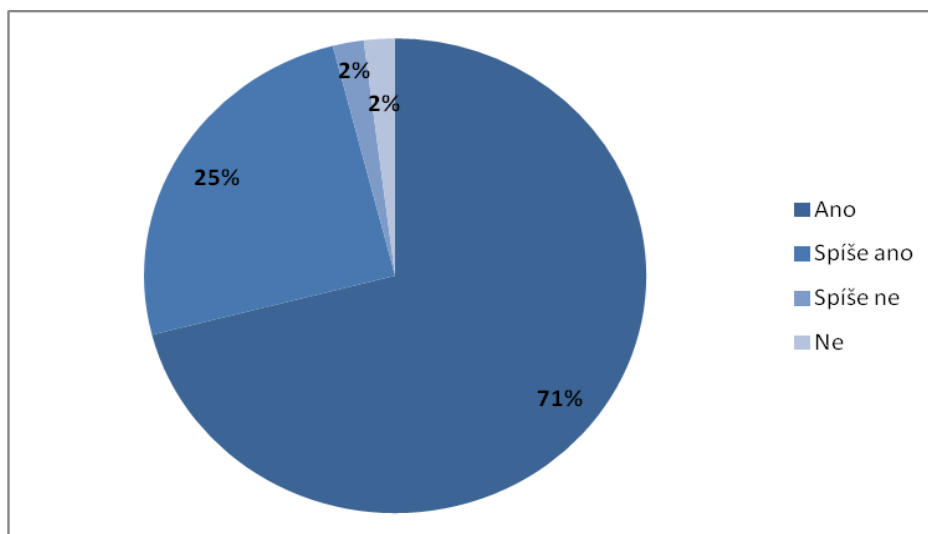
Graf 21 Srozumitelnost otázek



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

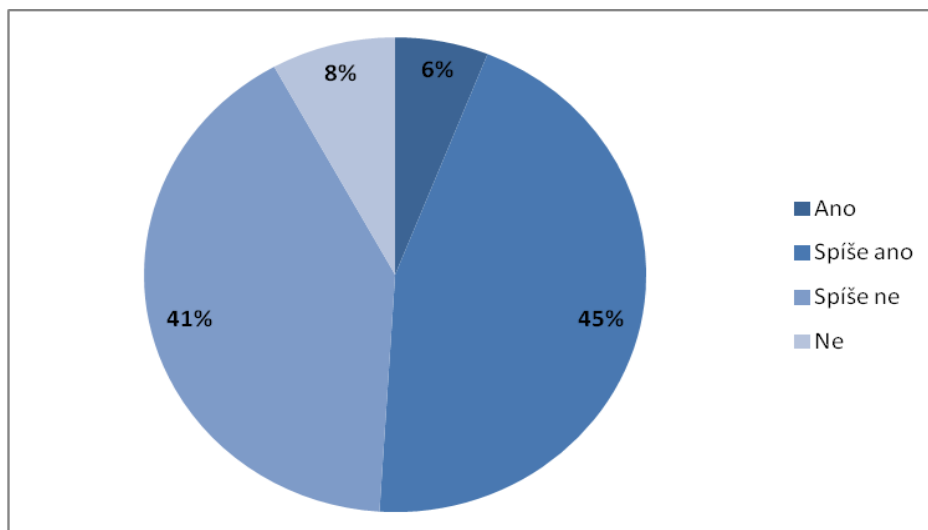
Na otázku: „*Jsou otázky uchazečům kladeny srozumitelně?*“ odpovědělo 99 % respondentů kladně (Graf č. 21). To koresponduje i s odpověďmi zaměstnanců, kteří se účastnili výběrových řízení a taktéž uvedli, že jim byly kladeny otázky srozumitelně.

Graf 22 Odborné znalosti uchazeče



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

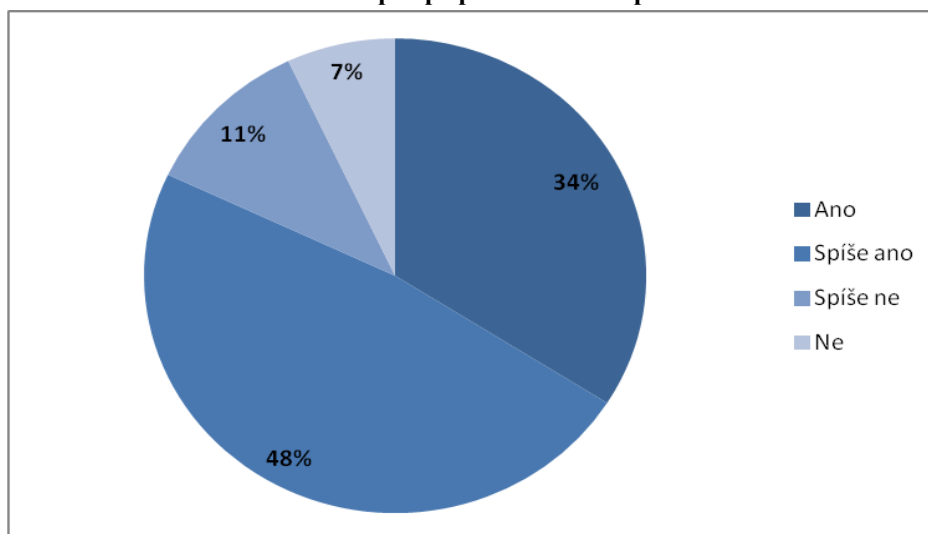
Graf 23 Vlastnosti uchazeče



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Graf č. 22 a graf č. 23 vyjadřují možnost respondentů vyjádřit se k odborným znalostem a vlastnostem uchazeče. Je patrné, že pro personalisty je důležitá odborná znalost, před vlastnostmi uchazečů. U důležitosti odborné znalosti uchazeče bylo v 71 % odpovězeno „ano“ a ve 25 % „spíše ne“, celkem 4 % tvořily odpovědi: „spíše ne“ a „ne“. U důležitosti vlastnosti bylo v 6 % zodpovězeno: „ano“ a ve 45 % „spíše ano“. Velkou část pak zde tvořily i odpovědi „spíše ne“ (41 %) a „ne“ (8 %).

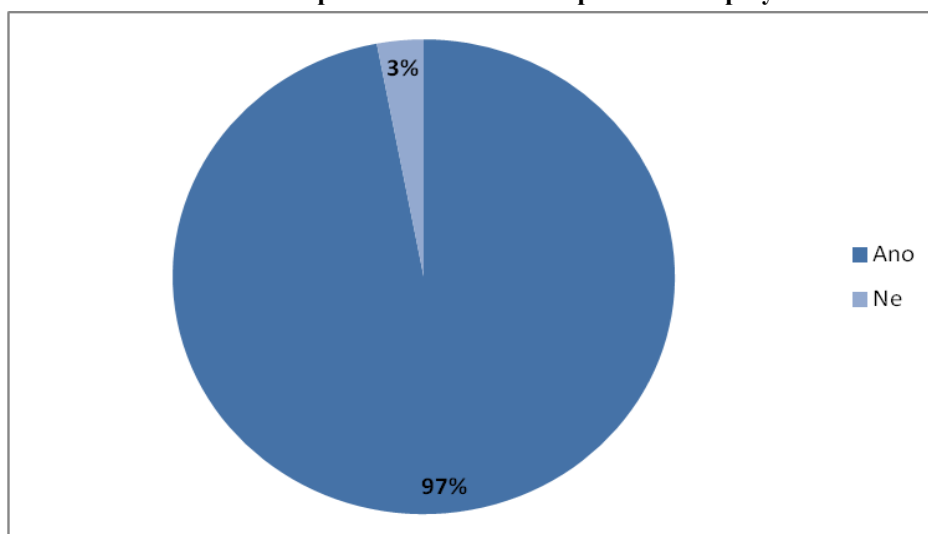
Graf 24 Prostor pro připravenost/ sebe prezentaci



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Graf č. 24 zobrazuje, že 82 % respondentů vyjádřilo názor, že uchazeči mají k sebe prezentaci prostor, neboť sebe prezentace je pro uchazeče důležitá.

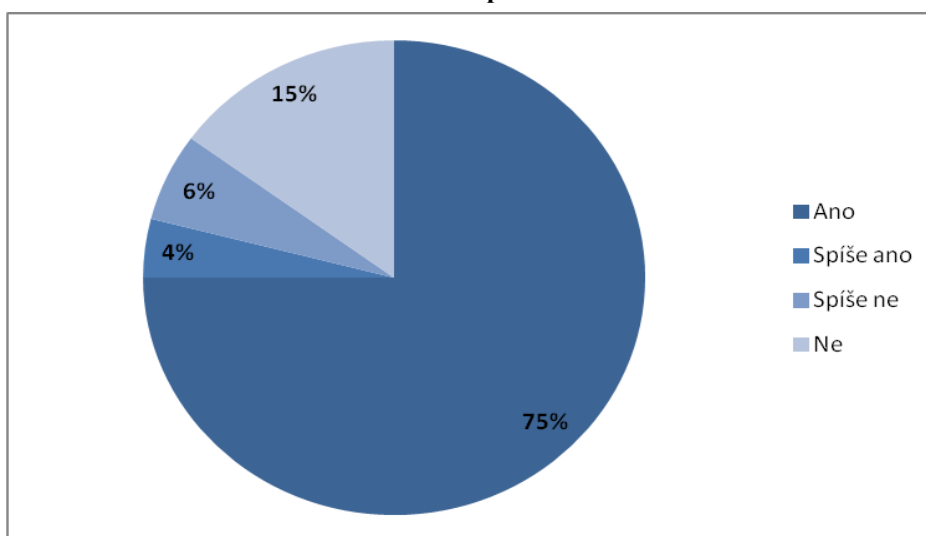
Graf 25 Předpoklad začlenění se do pracovní skupiny



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Graf č. 25 vyjadřuje, zda je možné v průběhu pohovoru rozpoznat, jestli má uchazeč předpoklad začlenit se do pracovní skupiny. Tuto otázku ohodnotilo 97 % respondentů kladně a pouze 3 % záporně.

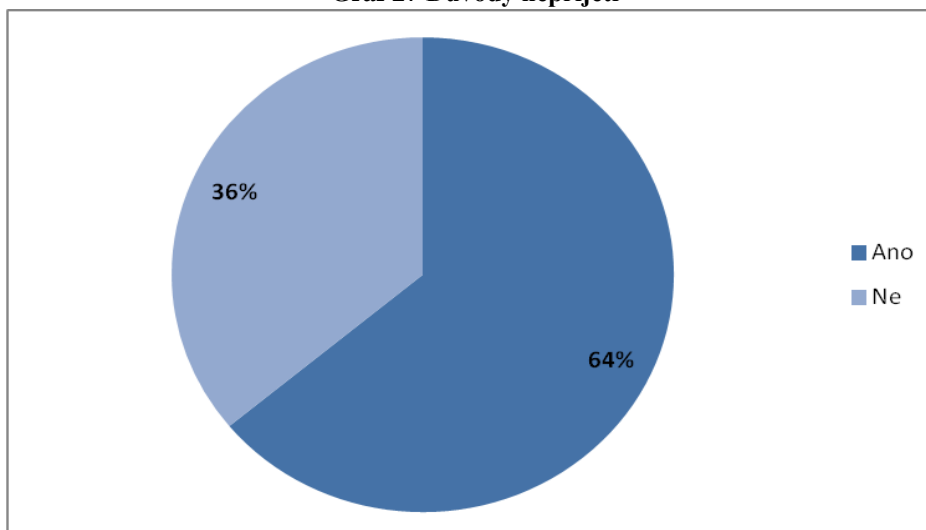
Graf 26 Důvod odchodu z předchozího zaměstnání



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Personalisty může zajímat důvod odchodu z předchozího zaměstnání, případně počet zaměstnání, které uchazeč vystřídal. Je patrné, že 79 % respondentů tuto otázku uchazečům při výběrovém řízení pokládá. 21 % respondentů zřejmě tuto otázku nepovažuje za důležitou (Graf č. 26).

Graf 27 Důvody nepřijetí



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování (2017)

Graf č. 27 znázorňuje, že 64 % respondentů sděluje uchazečům důvod nepřijetí. Ovšem poměrně velké procento zaujímá i odpověď „ne“ (36 %). Je vhodné, aby se neúspěšní uchazeči dozvěděli důvod nepřijetí a odnesli si tak poznatky pro další výběrová řízení.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Zhodnocení výsledků je provedeno na základě rozsáhlého prostudování interní dokumentace, kterou poskytl personální úsek Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. a dotazníkového šetření, pro skupinu zaměstnanců a personalistů. Pracovníci tohoto úseku jsou plně koncentrováni na hlavní oblast své činnosti.

V podniku je kladen velký důraz na dodržování stanovených postupů při obsazování pracovních míst. Výběrová řízení jsou vyhlašována nejprve interně prostřednictvím podnikového intranetu, což se doposud ve společnosti jeví jako vyhovující varianta. Tím dostávají šanci především zaměstnanci společnosti, kteří dokonale znají prostřední podniku. Při neobsazení pozice přichází na řadu externí poptávka, což znamená, že se místo otevře uchazečům mimo podnik. Tato skutečnost se zveřejňuje prostřednictvím internetu, denního tisku, Annonce, případně na úřadu práce formou personální inzerce.

Je-li zamýšleno obsadit pracovní místo, může být tak učiněno buď výběrovým řízením s komisí či bez komise, nebo přímým výběrem. Velký klad Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. je považováno umožnění odborného výcviku a odborné praxe žákům středních škol. Cílem odborného výcviku a praxe je získání praktických dovedností a pracovních návyků. Kvalitní organizace a průběh přispívá k aktivnímu přístupu žáků k praktickému vyučování, motivuje žáky k rozhodnutí ucházet se o zaměstnání v DP. Pozitivní ohlasy právě pro motivaci žáků, studentů a absolventů k nástupu do DP má Absolventský motivační program.

Nově přijatí zaměstnanci jsou nejdříve pečlivě seznámeni s chodem podniku a náplní práce. V 80 % byl předložen popis profesního místa. Z analýzy vyplynulo, že ne všichni vedoucí pracovníci s těmito popisy aktivně pracují a předkládají je svým podřízeným pracovníkům až v rámci zkušební doby. Je zde kladen důraz na dobře nastavený adaptační proces, který přispívá ke snižování odchodů zaměstnanců ve zkušební lhůtě, a tím i ke snížení nákladů spojených s vyhledáváním a přijímáním nových zaměstnanců.

Je důležité mít na paměti, že proces adaptace úplně nikdy nekončí. Podnik se i nadále o své zaměstnance musí starat formou školení, kurzů a vzdělávacích aktivit, kde se stále vyhledávanějším stává Program rozvoje profesní odbornosti, který je financován

ze strukturálních fondů, popřípadě se podílí zaměstnanec samofinancováním. Zaměstnanec by měl nabývat dojmu, že ho podnik dále podporuje a zvyšuje jeho kvalifikaci.

Na celý proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců je nutné nahlížet z několika různých úhlů a pohledů. Studium dokumentů týkajících se těchto procesů a dotazníkovým šetřením byly zjištěny následující nedostatky:

- nepřipravenost mentora;
- nedostatečná délka adaptace;
- nízké nároky v průběhu adaptace.

Jako závažné je zjištění, že 83 % zaměstnanců nabylo dojmu, že nároky, které na ně byly kladeny v průběhu adaptace, byly nenáročné. Z toho je patrné, že pokud je adaptační proces veden pouze formálně a úkoly nejsou cíleně a zodpovědně nastaveny, zaměstnanec nabude dojmu, že se svým výkonem nepodílí na chodu podniku a necítí se tak plnohodnotně. Vedoucí zaměstnanci by neměli opomíjet fakt, že správně vedenou adaptací si vytváří základ pro následné úspěšné vedení nového, loajálního zaměstnance, ztotožněného s cíli celého podniku a také, že výkonnější bývá zpravidla ten zaměstnanec, který ví, co se od něho očekává.

15 % dotazovaných nenabylo dojmu připravenosti mentora na setkání. V tomto případě se pravděpodobně jednalo o skupinu zaměstnanců, jimž byl přidělen mentor z řad vedoucích pracovníků. Pravděpodobně zde došlo k pocitu nadřízenosti a podřízenosti. Taktéž mohlo dojít k projevu nedostupnosti vedoucího pracovníka.

Ve 27 % zazněly záporné odpovědi při délce adaptačního procesu s ohledem na práci. Důvodem může být množství nových informací a požadavků vztahující se k nové pozici.

5.1 Návrhy ke zlepšení v personální oblasti Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.

Na základě poznatků získaných v praktické části diplomové práce jsou navrženy následující oblasti zlepšení procesů.

1. Příručka nového pracovníka, uvítací balíček

Při nástupu do podniku obdrží nový zaměstnanec startovací příručku „Praktické rady pro nového zaměstnance“. Ideální by bylo, aby tato brožura byla jak v tištěné, tak elektronické podobě, pro dnešní dobu i jako aplikace pro mobilní telefony či tablety. Bude také nutné tuto aplikaci udržovat stále v aktuální podobě.

Vývoj aplikace obvykle trvá do 100 hodin pro jednu platformu. Orientační cena se pohybuje od 20 000,- Kč do 40 000,- Kč za jednu platformu. Cena závisí na jednotlivých faktorech, kdy prvním je zcela jistě kompatibilita, tedy s kolika typy zařízení a operačními systémy si bude aplikace rozumět. Svět iOS a Androidu je v tomto dost odlišný. Na náklady má velký vliv i zvolená komplexnost, funkčnost aplikace a uživatelské rozhraní.

Tištěná podoba příručky pro nově nastupující zaměstnanec by mohla být součástí uvítacího balíčku. Smyslem uvítacího balíčku je zapůsobit na nového zaměstnance v jeho novém působišti maximálně přívětivým a vstřícným dojmem. Utvrdí jej v tom, že nebude jako nováček přehlížen a že se již hned první den nástupu stává členem společnosti. První dojem nového zaměstnance udává směr budoucí spolupráce, a proto i několik nenákladných drobných pozorností může nastartovat oboustranně přínosnou spolupráci. Cenová kalkulace uvítacího balíčku, jehož součástí je i příručka nového zaměstnance je uvedena v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Cenová kalkulace uvítacího balíčku

Kategorie	Cenové náklady za kus	Poznámka
Příručka nového zaměstnance	35 Kč	Tisk i vazba interně
Psací blok A4	40 Kč	S logem společnosti
Psací propiska	10 Kč	S logem společnosti
Papírové desky	35 Kč	S logem společnosti
Tričko	150 Kč	S logem společnosti
Flash disk 4 GB	150 Kč	S logem společnosti
Papírová taška	10 Kč	S logem společnosti
Celkem	430 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

V průměru ročně nastoupí do Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. 50 zaměstnanců. Při zohlednění tohoto počtu a při přijetí návrhu zavedení uvítacího balíčku, vzniknou společnosti roční náklady ve výši 21 500,- Kč. V tomto případě se jedná o plně daňově uznatelné náklady, neboť všechny předměty uvítacího balíčku mají logo společnosti.

2. Vytvoření organizační směrnice

Proces vyhledávání a výběr zaměstnanců v podniku není žádným způsobem formalizován, na rozdíl od procesu adaptace. Je tedy doporučeno, aby byly jednotlivé kroky procesu zpracovány do uceleného manuálu – organizační směrnice podniku. Součástí směrnice by byl popis zásad personálních činností, návody, vzorové formuláře, jak postupovat v jednotlivých situacích. Byly by zde vymezeny pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců, povinnosti zaměstnanců a jasné vymezení, za co odpovídá zaměstnanec personálního oddělení.

Vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici lze najít pouze za předpokladu, že jsou stanoveny konkrétní požadavky, za které odpovídá vedoucí zaměstnanec. Přílohou organizační směrnice by byl formulář, který by detailně specifikoval požadavky na nového

zaměstnance. Na základě těchto požadavků by byl sestaven inzerát, který je následně zveřejněn dle zavedených standardů.

Výběrového pohovoru se účastní personalista, který by se držel po sobě jdoucích kroků k zajištění kvalitního výběrového pohovoru. Ve směrnici by byla uvedena struktura výběrového pohovoru. Personalista si u jednotlivých uchazečů dělá poznámky do připraveného hodnotícího formuláře. Toto doporučení nevyvolává žádné náklady, záleží pouze na vedení podniku, zda bude organizační směrnice zavedena.

3. Rozšíření zveřejňovaného inzerátu

V ukázce zveřejňovaného inzerátu o volné pracovní pozici, by bylo dobré uvést více informací pro představu o volné pracovní pozici a výši hrubé mzdy nebo alespoň rozpětí, kterou společnost nabízí. Je doporučeno tento fakt uvádět, dojde k odlivu uchazečů, jejichž představa o výši hrubé mzdy se neslučuje s nabídkou podniku.

4. Osobnostní testy pro uchazeče

Z odpovědí, uvedených v dotazníkovém šetření je patrné, že jsou důležité nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče. Kromě testů pracovní způsobilosti a testů odborných znalostí, které se již při výběrovém řízení využívají, je vhodné zahrnout i testy osobnostní nebo psychologické. Test by měl prověřit základní povahové vlastnosti uchazeče jako je extroverze, introverze, emocionální stabilita/labilita, flexibilita, dominance, optimismus, sebekritika atd. Testováním se zabývají profesionální společnosti, testy se mohou provádět on-line a vyhodnocení je tak okamžité. Náklady na test pro jednoho uchazeče se pohybují v průměru od 60,- do 90,-.

5. Právní poradna podniku

Je doporučeno rozšířit stávající nabídku právní poradny podniku, neboť tato oblast pomoci je v současné době jednou z nejžádanějších. Výrazně by tato činnost měla být rozšířena i pro zaměstnance při rozvazování pracovního poměru (předčasný odchod

do starobního důchodu, zrušení pracovního místa, outsourcingu činnosti a při zdravotních problémech zaměstnance).

6 ZÁVĚR

Diplomová práce volně navazuje na bakalářskou práci, která se zaměřovala na problematiku personální strategie v Dopravním podniku hl. m. Prahy, a. s. V diplomové práci je na základě analýzy popsán a zhodnocen proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku.

Oblast řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjí a je zapotřebí sledovat nejnovější trendy a přizpůsobovat jim strategii podniku. Dobře nastavený a dodržovaný proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců dokáže společnosti výrazně snížit náklady. Jednotlivé prvky procesu vyhledávání, výběru a adaptace musí být upraveny pro danou pracovní pozici a daného pracovníka. Jakékoliv zobecňování tohoto procesu v rámci celé společnosti může vést k neúčinnosti a selhání. Jen důsledně připravený proces v závěru učiní zaměstnance ztotožněného se společností a zaměstnance odvádějícího požadovaný pracovní výkon. Společnost, která byla v této práci analyzována, této problematice věnuje dostatek pozornosti, ačkoliv je to čím dál více finančně a především časově náročné.

V rámci dotazníkového šetření měli současní zaměstnanci na různých pracovních pozicích možnost vyjádřit se k průběhu výběrového řízení a adaptačnímu procesu, jež absolvovali. Stejně tak personalisté, kteří jsou přítomni výběrovým řízením. Jako v každé činnosti, i zde panují určité rozdíly v názorech, například o vhodnosti a způsobu použití metod pro získání uchazečů, výběru a adaptace. Tyto odlišnosti vyplývají z rozdílných priorit jednotlivých zaměstnanců, jejich objektivního posouzení nároků na příslušnou pozici, kdy každý má svou vlastní představu o nově příchozím zaměstnanci.

Obě skupiny dotazovaných se shodují, že personalista pokládá dotazy srozumitelně a je nestranný. Personalista řeší jeden z nejdůležitějších úkolů každé společnosti, což je vyhledat a vybrat kvalifikované zaměstnance a schopné členy do pracovního týmu. Velmi důležitou rolí při výběru zaměstnance hraje především přesně dané požadavky na pracovní pozici, za které odpovídají vedoucí zaměstnanci. Jedině pak je možné sestavit profil ideálního zaměstnance na pracovní místo zabezpečit tak, aby se investice vynaložené na procesy vyhledávání, výběru a adaptace vrátily v podobě kvalitních zaměstnanců.

Podnik si je plně vědom faktu, že správný a kvalitní výběr zaměstnanců a jejich následná adaptace má velký vliv na chod a úspěšnost podniku.

Z uvedeného výzkumu vyplynulo, že Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s., je spokojen se současným systémem využívaným pro zajišťování zaměstnanců, přičemž jeho formalizace je přizpůsobována konkrétním situacím, čímž se snaží držet krok s neustálým vývojem v celé oblasti řízení lidských zdrojů.

Podniku bylo navrženo několik doporučení, vedoucí k vylepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptace. Jedním z těchto doporučení je vytvoření uvítacího balíčku pro nové zaměstnance. Uvítací balíček s drobnými pozornostmi nového zaměstnance pozitivně naladí, zároveň sníží případný dojem, že je jako nováček přehlížen a zároveň se stává již první den skutečným členem společnosti.

Vhodné by bylo také sepsat organizační směrnice pro proces vyhledávání a výběr nových zaměstnanců. Směrnice by obsahovala ucelené informace o jednotlivých krocích, které má učinit vedoucí zaměstnanec a personalista.

Podniku bylo doporučeno věnovat větší pozornost při sestavování inzerátu pro nové uchazeče. Inzerát by měl obsahovat specifitější informace a rozpětí mzdy. Kromě testů pracovní způsobilosti a testů odborných znalostí, které se již při výběrovém řízení využívají, je vhodné zahrnout i testy osobnostní nebo psychologické. Test by měl prověřit základní povahové vlastnosti uchazeče jako je extroverze, introverze, emocionální stabilita/labilita, atd. Posledním návrhem ke zlepšení bylo doporučeno rozšířit stávající nabídku právní poradny podniku, neboť tato oblast pomoci je v současné době jednou z nejžádanějších. Výrazně by tato činnost měla být rozšířena i pro zaměstnance při rozvazování pracovního poměru.

Při zohlednění výše uvedených doporučení a návrhů je proces vyhledávání, výběru a adaptace v Dopravním podniku hlavního města Prahy, a. s. dobře nastaven. Doporučení by měly přispět k jeho zlepšení.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAKOŠ, Eduard, Jan BINEK a David PÓČ. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, 150 s. ISBN 80-738-0013-6.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy* Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BYARS, L. L., RUE, L.W. *Human Resources Management*. Second Edition. Illinois: Irwin, 1987. 540 p. ISBN 0-256-03630-6.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, xii, 2002, 370 s. ISBN 80-865-1720-9.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 138 s. ISBN 978-802-4719-443.
- KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát- vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-858-5606-9. - 66 -
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. (eds.) *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVORŽÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní zprávu Praha, 2005. 87 s.
- KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. ISBN 80-864-7121-7.
- LUDLOW, R., PANTON F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 92 s. ISBN 80-731-0004-5.
- NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1992, 164 s. ISBN 80-716-9433-9.
- NOVÝ, I., SURYNEK A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 8024717050
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9
- STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-716-9616-1.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. 1. vyd. Praha: ASPI - Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5. - 67
- WERTHER, William B a DAVIS, Keith Jr. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2. opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 170 s. ISBN 978-802-4422-879.
- ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

- Dopravní podnik hlavního města Prahy: Absolventský motivační program pro vysokoškoláky*[online].[cit.2017-01-13].
Dostupné z: [http://dpp.jobs.cz/search.php?design=dpp_cs&brand=21200101&exports=116404549&cat=cc40;vs&trackingBrand=www.dpp.cz&rps=186&ep=.](http://dpp.jobs.cz/search.php?design=dpp_cs&brand=21200101&exports=116404549&cat=cc40;vs&trackingBrand=www.dpp.cz&rps=186&ep=)
- Dopravní podnik hlavního města Prahy: Dopravní podnik hl. m. Prahy v datech* [online]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/dpp-v-datech/>.
- Dopravní podnik hlavního města Prahy: Logo DPP* [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/logo/>.
- Dopravní podnik hlavního města Prahy: Organizační struktura* [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/organizacni-struktura/>.
- Dopravní podnik hlavního města Prahy: Výroční zprávy* [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/vyrocnizpravy/>.
- Dopravní podnik hlavního města Prahy: Základní identifikační údaje* [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/zakladni-identifikacni-udaje/>.

Ostatní zdroje

Interní dokumentace Dopravního podniku hlavního města Prahy, akciová společnost.

Časopis DP Kontakt, DP aktuálně

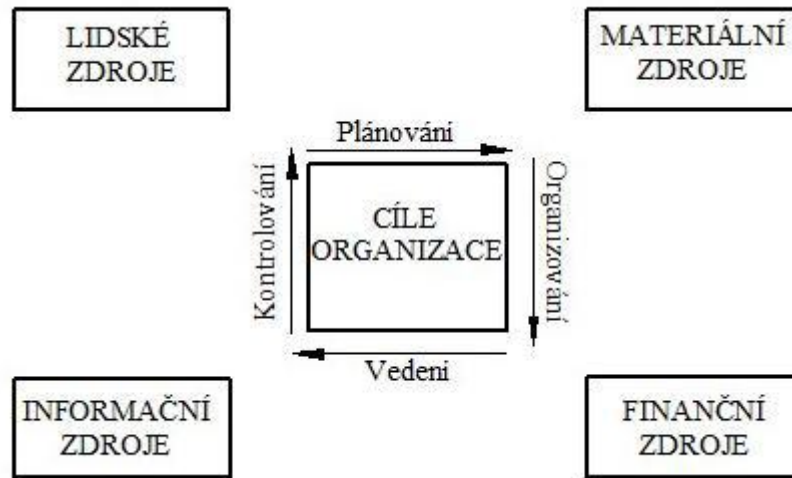
8 PŘÍLOHY

- 1. Seznam otázek**
- 2. Zdroje organizace a proces řízení**
- 3. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**
- 4. Vnitřní podmínky**
- 5. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**
- 6. Základní metody získávání zaměstnanců**
- 7. Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. k 1. 2. 2017**
- 8. Úrovně liniového řízení**
- 9. Žádost o zařazení zaměstnance do personálních rezerv**
- 10. Dotazník pro pracovníky Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. – vyhledávání a výběr zaměstnanců**
- 11. Dotazník pro pracovníky Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. – adaptace**
- 12. Dotazník pro personalisty Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. – vyhledávání a výběr zaměstnanců**

Příloha 1 - Seznam otázek

- 1) Jaké metody vyhledávání a výběru zaměstnanců upřednostňujete?
- 2) Jaký je postup při obsazování pracovního místa?
- 3) Jak dochází k zajištění systému personálních rezerv?
- 4) Co je cílem odborného výcviku a odborné praxe žáků středních škol na pracovištích DP?
- 5) Co je cílem Absolventských motivačních programů?
- 6) Jak probíhá standardizovaný adaptační proces v DP?
- 7) K čemu slouží metodika adaptačního procesu v DP?
- 8) Kdo je účastníkem adaptačního procesu?
- 9) Jak probíhá hodnocení a odměňování zaměstnanců?

Příloha 2 – Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek (2001)

Příloha 3 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

znalost uchazeče;
možnost postupu pro zaměstnance;
uvolnění místa pro vlastní zaměstnance;
posilování pocitu jistoty zaměstnání v podniku;
pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců;
uchazeč zná podnik a spolupracovníky;
nízké náklady na proces získávání zaměstnanců;
rychlejší obsazení místa;
návrtnost investic do zkušenosti a vzdělávání zaměstnanců.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

omezený výběr;
provozní slepota dlouholetých zaměstnanců;
často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj;
rivalita kolegů, pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat;
potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance.

Zdroj: Šikýř (2012)

Příloha 4 – Vnitřní podmínky

<i>Podmínky související s konkrétním pracovním místem</i>	<i>Podmínky související s podnikem</i>
<p>povaha práce; postavení v podnikové hierarchii funkcí; požadavky na zaměstnance (vzdělání, kvalifikace) rozsah povinností a odpovědnost;</p> <p>organizace práce a pracovní doby;</p> <p>místo vykonávané práce;</p> <p>pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody).</p>	<p>význam podniku a jeho úspěšnost; pověst podniku; úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky; úroveň péče o zaměstnance (včetně péče o pracovní prostředí) v porovnání s ostatními podniky a všeobecné zaměstnanecké výhody; možnost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje; mezilidské vztahy a sociální klima v podniku, umístění podniku a životní prostředí v jeho okolí.</p>

Zdroj: Šikýř (2012)

Příloha 5 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

<i>Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů</i>	<i>Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů</i>
<p>škála schopností a talentů mimo firmu je zpravidla mnohem širší než je možno nalézt uvnitř. Existuje větší šance nalézt vhodného zaměstnance s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi;</p> <p>do podniku mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku;</p> <p>zpravidla je levnější a snadnější získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat ve firmě.</p>	<p>časová náročnost (příprava, rozhodovací procesy, jednání s uchazeči);</p> <p>náročnost na odborné znalosti a dovednosti (volba metod, volba médií, formulace nabídky, jaké informace mají být od uchazečů požadovány);</p> <p>zpravidla bývá dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů;</p> <p>adaptace a orientace zaměstnanců zvenku je delší;</p> <p>zaměstnanec přicházející z venku je častěji nezbytné zapracovávat a doškolovat; mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci firmy, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.</p>

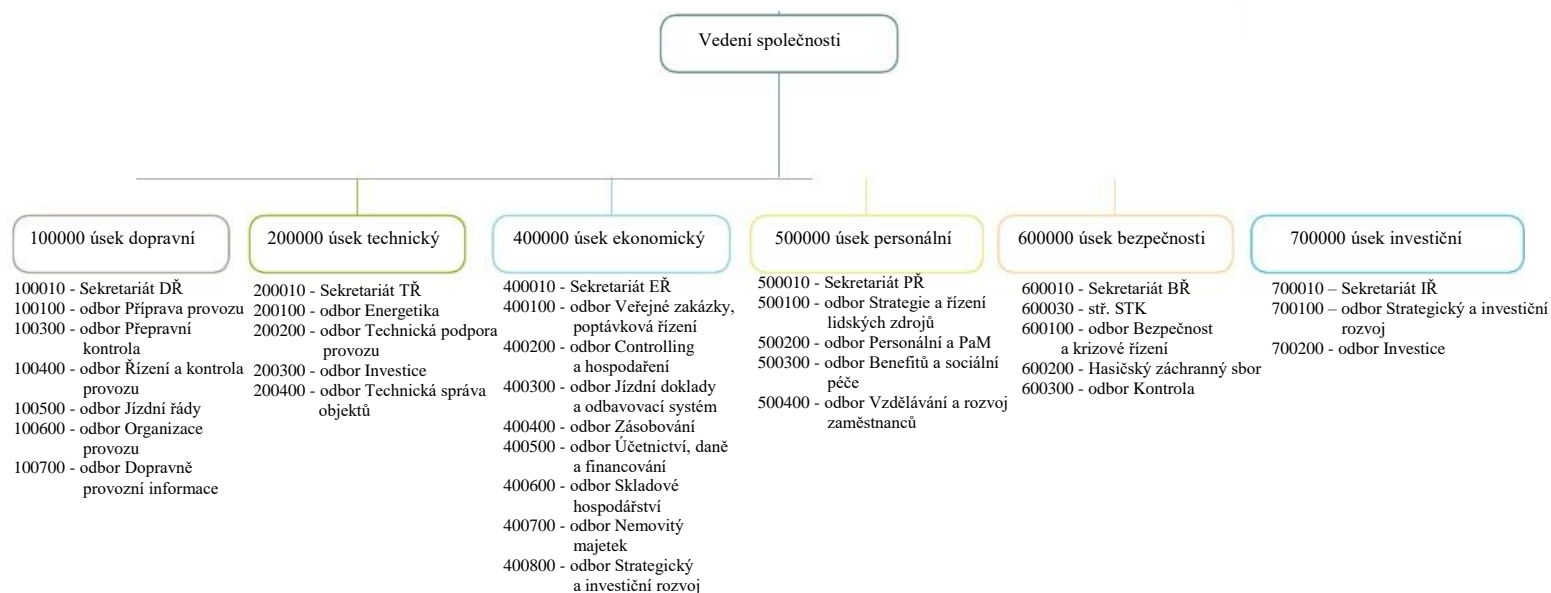
Zdroj: Armstrong (2007)

Příloha 6 – Základní metody získávání zaměstnanců

<i>Dotazník</i>	- Používán ve většině velkých firem. Zdroj informací o zaměstnanci.
<i>Analýza životopisu</i>	- Univerzální metoda výběru. Obvykle se kombinuje s dalšími metodami.
<i>Testy</i>	- Testy různého zaměření. Pomocný doplňkový nástroj výběru.
<i>Grafologie</i>	- Okrajová metoda založená na rozboru písma uchazeče.
<i>Assessment Centre</i>	- Komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru. Simulace nejčastějších manažerských pracovních činností.
<i>Pohovor</i>	- Nejčastější a dle odborníků nejvhodnější metoda. Nezbytná je dobrá průprava vykonavatelů pohovoru.
<i>Reference</i>	- Často používaná metoda.
<i>Lékařské vyšetření</i>	- Používá se pouze v případech některých pozic. Často považováno za diskriminační metodu.
<i>Přijetí pracovníka na zkušební dobu</i>	- Efektivní, ale finančně nákladná metoda.

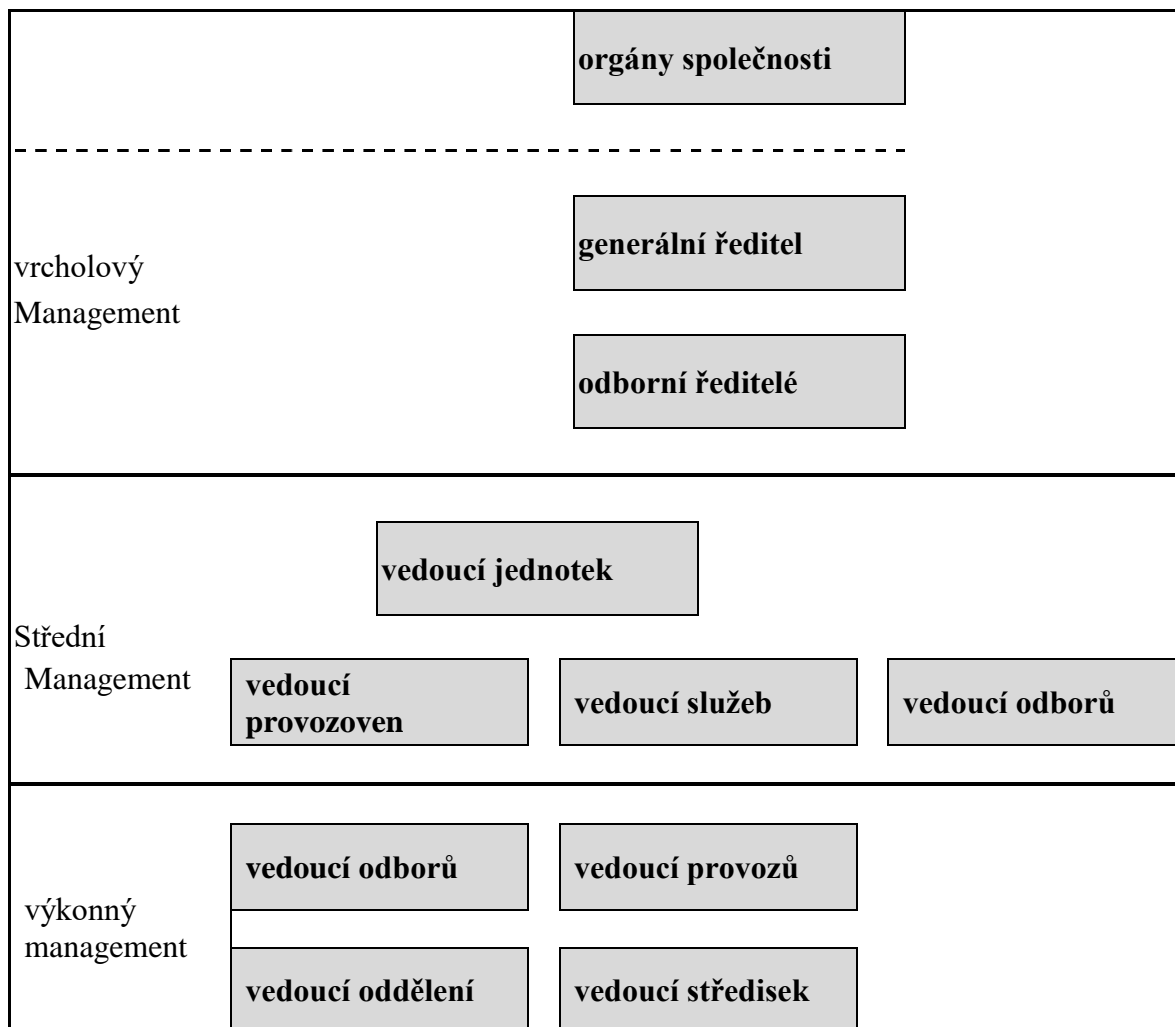
Zdroj: Koubek (2004)

Příloha 7 – Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. k 1. 2. 2017



Zdroj: Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. (2017)

Příloha 8 – Úrovně liniového řízení



Zdroj: Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. (2017)

Příloha 9 - Žádost o zařazení zaměstnance do personálních rezerv

V Praze dne:

ŽÁDOST O ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCE DO SYSTÉMU PERSONÁLNÍCH REZERV (SPR)

Jméno	Titul	Příjmení	Os. číslo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Současný název a číslo útvaru zaměstnance		Současné pracovní zařazení	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	

1 Návrh na zařazení zaměstnance do SPR

1.1 Návrh na zařazení zaměstnance do SPR mezi NÁSLEDNÍKY na klíčové pozice

(obsazené zaměstnanci, kteří mají do 3 let nárok na SD)

Funkce/profese

Číslo a název útvaru

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Uvedte podrobné zdůvodnění zařazení zaměstnance do SPR - mezi NÁSLEDNÍKY

1.2 Návrh na zařazení zaměstnance do SPR mezi PERSPEKTIVNÍ ZAMĚSTNANCE

(bez určení následnictví na konkrétní PM)

Uvedte podrobné zdůvodnění zařazení zaměstnance do SPR – mezi PERSPEKTIVNÍ ZAMĚSTNANCE

K projednání Komisí pro personální rezervy je nutno vyplnit „Dotazník pro manažera“ a „Dotazník pro zaměstnance“, které vyplněné a podepsané zašlete spolu s touto žádostí útvaru 500420 – odd. Rozvojové programy.



Dotazník pro
manažera



Dotazník pro
zaměstnance

2 Žádost o přeřazení zaměstnance v SPR

Zaměstnanec je v současnosti zařazen do SPR jako

následník

perspektivní zaměstnanec

Návrh na přeřazení zaměstnance v SPR jako

následník

perspektivní zaměstnanec



Uveďte podrobné zdůvodnění přeřazení zaměstnance v SPR

--

3 Žádost o vyřazení zaměstnance ze SPR

Zaměstnanec je v současnosti zařazen do SRP jako

následník

perspektivní zaměstnanec

Návrh na vyřazení zaměstnance ze SPR

Uveďte podrobné zdůvodnění vyřazení zaměstnance ze SPR

--

Jméno a funkce přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance:

Datum:

_____ podpis, razítko

Vyjádření příslušného nadřízeného vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení:

Souhlasím – nesouhlasím *

Jméno a funkce vedoucího zaměstnance

Datum:

_____ podpis, razítko

Vyjádření vedoucího zaměstnance přímo podřízeného generálnímu řediteli:

Souhlasím – nesouhlasím *

Jméno a funkce vedoucího zaměstnance

Datum:

_____ podpis, razítko

**) nehodící se škrtněte*



Příloha 10 – Dotazník pro zaměstnance Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. – vyhledávání a výběr zaměstnanců

DOTAZNÍK PRO PRÁCOVNÍKY DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A. S.

Vážení zaměstnanci Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.,
ráda bych Vás touto cestou chtěla požádat o vyplnění níže uvedených otázek, jejichž smyslem je
zhodnotení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Dotazník je vytvořen proto, aby odhalil
případné nedostatky při procesu v podniku a napomohl tak k jejich odstranění. Dotazník je zcela
anonymní a získané informace budou sloužit pouze jako vstupní data pro vyhodnocení praktické části
diplomové práce.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a děkuji za Vaš čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Bc. Lucie Hamplová

U každé otázky prosím zapišme správnou odpověď nebo doplňte svůj názor (komentář).

1) Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovní pozici?

- intranet webové sdělovači doporučení prostřednictvím
stránky DPP prostředky od známých personální agentura
mimo internet

2) Po jak dlouhé době od zaslání životopisu do společnosti jste byli zpětně kontaktováni personalistou?

- do týdne do 2 týdnů do 3 týdnů více než 3 týdny

3) Jakým způsobem jste byli pozváni k výběrovému řízení?

- telefonicky elektronicky osobně

4) Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení?

- s komisí bez komise

5) Byly dotazy v průběhu výběrového řízení kladeny srozumitelně?

- ano spíše ano spíše ne ne

6) Absolvovali jste v rámci výběrového řízení odborný test?

- ano ne

7) Vyhovoval Vám průběh výběrového řízení?

- ano spíše ano spíše ne ne

8) Po jak dlouhé době jste se dozvěděli výsledek přijímacího pohovoru?

- okamžitě do jednoho dne do týdne déle jak týden

9) Vyhovoval Vám průběh výběrového řízení?

- ano spíše ano spíše ne ne

10) Vaše návrhy a připomínky:

Pohlaví:

- muž žena

Věk:

- do 25 let 26 až 35 let 36 až 45 let více než 45 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní SOU SŠ s maturitou VOŠ VŠ

Vaše pracovní pozice v uvedeném podniku je:

- Řidič MHD Dělník POP TH

Jak dlouho pracujete v uvedeném podniku:

- méně než 1 rok 1 až 3 roky 3 až 5 let více než 5 let

Příloha 11 – Dotazník pro pracovníky Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. – adaptace

DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A. S.

Vážení zaměstnanci Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.,
ráda bych Vás touto cestou chtěla požádat o vyplnění níže uvedených otázek, jejichž smyslem je
zhodnotit proces adaptace zaměstnanců v podniku. Dotazník je vytvořen proto, aby odhalil
případné nedostatky při procesu v podniku a napomohl tak k jejich odstranění. Dotazník je zcela
anonymní a získané informace budou sloužit pouze jako vstupní data pro vyhodnocení praktické části
diplomové práce.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a děkuji za Váš čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Bc. Lucie Hamplová

U každé otázky prosím zaškrtněte správnou odpověď nebo doplňte svůj názor (komentář).

- 1) Věděli jste podstatné informace týkající se prvního dne nástupu (kam a v kolik hodin se máte dostavit)?
 ano ne
- 2) Byl Vám předložen popis profesního místa?
 ano ne
- 3) Obdrželi jste „Praktické informace pro nového zaměstnance“?
 ano ne
- 4) Byli jste seznámeni s adaptačním procesem (harmonogramem jednotlivých kroků)?
 ano ne
- 5) Byl Vám přiřazen mentor na dobu adaptace?
 ano ne
- 6) Byl na Vaše setkání mentor připraven?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 7) Měli jste připravené pracovníky potřebné k výkonu práce?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 8) Jaký byl Váš dojem z prvního dne?
 pozitivní negativní
- 9) Vedli s Vámi osobní pohovory v průběhu adaptačního procesu?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 10) Pomohl Vám mentor s adaptačním procesem?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 11) Byly na Vás kladeny vysoké nároky v průběhu adaptace?
 ano ne

Pokud ano:

zvládl/a jsem je nezvládl/a jsem je

- 12) Prošli po ukončení adaptace hodnotící pohovor s personalistou?
 ano ne

- 13) Byli jste spokojeni s Vaším adaptačním procesem?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 14) Jak dlouho trval Váš adaptační proces?
----- (doplňte)

- 15) Myslíte si, že byl adaptační proces dostatečně dlouhý s ohledem na Vaši vykonávanou práci?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 16) Cítíte se již plně začleněn do pracovního kolektivu?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 17) Vaše návrhy a připomínky:

Pohlaví:

muž žena

Věk:

do 25 let 26 až 35 let 36 až 45 let více než 45 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

základní SOU SŠ s maturitou VOŠ VŠ

Vaše pracovní pozice v uvedeném podniku je:

Řidič MHD Dělník POP TH

Jak dlouho pracujete v uvedeném podniku:

méně než 1 rok 1 až 3 roky 3 až 5 let více než 5 let

Příloha 12 – Dotazník pro personalisty Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. – vyhledávání a výběr zaměstnanců

DOTAZNÍK PRO PERSONALISTY DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY, A. S.

Vážený zaměstnanci Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.,
ráda bych Vás touto cestou chtěla požádat o vyplnění níže uvedených otázek, jejichž smyslem je
zhodnotit proces vyhledávání a výběr zaměstnanců. Dotazník je vytvořen proto, aby odhalil
případné nedostatky při procesu v podniku a napomohl tak k jejich odstranění. Dotazník je zcela
anonymní a získané informace budou sloužit pouze jako vstupní data pro vyhodnocení praktické části
diplomové práce.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a děkuji za Vaš čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Bc. Lucie Hamplová
U každé otázky prosím zaškrtněte správnou odpověď nebo doplňte svůj názor (komentář).

- 1) Preferujete zaměstnance z vnitřních zdrojů společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 2) Myslíte si, že jsou metody výběru uchazečů vhodně zvolené?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 3) Začíná výběrové řízení ve stanovený čas?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 4) Je dle Vašeho názoru zaujímán ke všem uchazečům neutrální postoj?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 5) Jsou otázky uchazečům kladeny srozumitelně?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 6) Jsou pro Vás důležité odborné vlastnosti uchazeče?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 7) Jsou pro Vás důležité charakterové vlastnosti uchazeče?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 8) Je při výběrovém pohovoru prostor pro připravenost/sebezprezentaci uchazečů?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 9) Je možné v průběhu výběrového pohovoru rozpoznat, zda má uchazeč předpoklad
zařazení se do pracovní skupiny?
 ano ne
- 10) Zajímá Vás důvod odchodu z předchozího zaměstnání?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 11) V případě, že uchazeč není vybrán, sděluje důvody nepřijetí?
 ano ne

12) Vaše návrhy a připomínky:

.....
.....
.....

Pohlaví:

muž žena

Věk:

do 25 let 26 až 35 let 36 až 45 let více než 45 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

základní SOU SŠ s maturitou VOŠ VŠ

Vaše pracovní pozice v uvedeném podniku je:

Řidič MHD Dělník POP TH

Jak dlouho pracujete v uvedeném podniku:

méně než 1 rok 1 až 3 roky 3 až 5 let více než 5 let